Bestseller *New York Times*

FOCUS

Motivația ascunsă a performanței

Daniel Goleman

Seria Daniel Goleman

Seria
Daniel Goleman

DE ACELAȘI AUTOR
LA CURTEA VECHE PUBLISHING

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN LEADERSHIP

INTELIGENȚA SOCIALĂ.
NOUA ȘTIINȚĂ A RELAȚIILOR UMANE

INTELIGENȚA ECOLOGICĂ.
CUNOAȘTE COSTUL ASCUNS AL FIECĂRUI PRODUS CUMPĂRAT
ȘI CUM INFLUENȚEAZĂ ACESTA LUMEA ÎN CARE TRĂIM

EMOȚIILE DISTRUCTIVE. CUM LE PUTEM DEPĂȘI?
DIALOG ȘTIINȚIFIC CU DALAI LAMA

EMOȚII VINDECĂTOARE. DIALOGURI CU DALAI LAMA
DESPRE RAȚIUNE, EMOȚII ȘI SĂNĂTATE

DANIEL GOLEMAN e un renumit psiholog, autor şi jurnalist american. S-a născut în Stockton, California, pe 7 martie 1946, într-o familie de profesori de ştiinţe umaniste.

După ce absolvit Amherst College, a urmat cursurile Universităţii Berkeley din California. A studiat şi la Harvard, în cadrul unui program de psihologie clinică, analizând mintea umană dintr-o perspectivă interdisciplinară. Prin intermediul unei burse doctorale, a făcut cercetări în India privind sistemele antice de psihologie şi practicile de meditaţie în religiile asiatice, apoi a revenit la Harvard pentru a-şi finaliza lucrarea de doctorat. Ulterior, a obţinut o bursă postdoctorală datorită căreia s-a reîntors în Asia pentru a-şi continua cercetările de psihologie antică. După încheierea studiilor, a predat la Harvard, apoi a scris pentru revista Psychology Today, după care a lucrat mulţi ani ca jurnalist pentru New York Times, scriind articole despre creier şi ştiinţele comportamentale. De asemenea, a colaborat cu multe alte publicaţii prestigioase. Este cofondator al Consorţiului pentru Cercetări privind Inteligenţa Emoţională în Organizaţii, instituţie a cărei menire este aceea de a cataliza cercetările referitoare la rolul inteligenţei emoţionale în creşterea eficienţei la locul de muncă. De multă vreme, susţine discursuri în faţa grupurilor de profesionişti, oameni de afaceri şi studenţi, fiind frecvent invitat pentru a vorbi şi în cadrul unor conferinţe.

A fost nominalizat de două ori la Premiul Pulitzer.

Cea mai vândută carte a sa, Inteligenţa emoţională (apărută în traducere la Curtea Veche Publishing), a fost publicată în 40 de limbi şi s-a tipărit în peste 5 000 000 de exemplare.

FOCUS

MOTIVAȚIA ASCUNSĂ A PERFORMANȚEI

DANIEL GOLEMAN

Traducere din engleză de
IUSTINA COJOCARU
și
BOGDAN GEORGESCU

CURTEA VECHE

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

GOLEMAN, DANIEL

Focus: motivaţia ascunsă a performanţei /

Daniel Goleman ; trad.: Bogdan Georgescu, Iustina Cojocaru. -

Bucureşti : Curtea Veche Publishing, 2014

Bibliogr.

Index

ISBN 978-606-588-710-7

I. Georgescu, Bogdan (trad.)

II. Cojocaru, Iustina (trad.)

159.9

ISBN epub: 978-606-44-0528-9

ISBN mobi: 978-606-44-0529-6

Carte publicată și în ediție digitală

Redactori: Răzvan Năstase, Ana-Maria Datcu

Tehnoredactor: Chirachiţa Dogaru

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, Bucureşti, 020091

redacţie: 0744 55 47 63

distribuţie: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21

fax: 021 223 16 88

redactie@curteaveche.ro

comenzi@curteaveche.ro

www.curteaveche.ro

DANIEL GOLEMAN

Focus: The Hidden Driver of Excellence

Pentru starea de bine a generațiilor ce vor veni

MULȚUMIRI

ACEASTĂ CARTE ÎMBINĂ o mulțime de surse, de la o mulțime de persoane cu care am stat de vorbă de-a lungul anilor. Gândurile și opiniile lor m-au ajutat să văd lucrurile mai limpede, așa că am făcut tot posibilul să nu omit aici pe vreunul dintre toți acești oameni dragi mie. Pe lângă aceia care sunt numiți în cartea de față, le sunt profund recunoscător următorilor pentru îndrumări, gânduri alese, povești, e-mailuri, remarci discrete, observații și multe altele:

Steve Arnold, Polaris Venture Partners; Rob Barracano, Champlain College; Dr. Bradley Connor, Weill Cornell Medical Center; Toby Cosgrove, Cleveland Clinic; Howard Exton-Smith, Oxford Change Management; Larry Fink, BlackRock; Alan Gerson, AG International Law; Roshi Bernie Glassman, Zen Peacemakers; Bill Gross, Idealab; Nancy Henderson, The Academy at Charlemont; Mark Kriger, BI Norwegian Business School; Janice Maturano, Institute for Mindful Leadership; David Mayberg, Boston University; Charles Melcher, The Future of Storytelling; Walter Robb, Whole Foods Market; Peter Miscovich, Jones Lang La-Salle; John Noseworthy, Mayo Clinic; Miguel Pestana, Unilever; Daniel Siegel, UCLA; Josh Spear, Undercurrent; Jeffrey Walker, MDG Health Alliance; Lauris Woolford, Fifth Third Bank; Jeffrey Young, Cognitive Therapy Center of New York. O deosebită considerație le-o port lui Tom Roepke, scumpa mea gazdă de la Școala Generală 112, și lui Wendy Hasenkamp, de la Mind and Life Institute, pentru feedbackul pe care mi l-a oferit. Întreaga mea recunoștință se îndreaptă către toți aceia care au fost, nu din rea voință, omiși din această listă.

Le sunt îndatorat celorlalți membri ai World Economic Forum´s Leadership Council și grupului Cambridge Mindful Leadership pentru o mulțime de gânduri pline de substanță. O altă sursă de idei prețioase s-au dovedit discuțiile pline de spirit avute cu colegii mei de la Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, instituție pe care o prezidez, o

rețea la nivel global formată din cercetători, profesori și experți din lumea corporatistă.

Aş vrea să precizez că am adunat date încă nepublicate, pe care mi le-au oferit asociații mei de la Hay Group, o firmă de consultanță internațională cu care am început un parteneriat odată cu dezvoltarea Analizei Competențelor Emoționale și Sociale (ACES), un instrument esențial pentru dezvoltarea leadershipului. Mulțumiri din inimă lui Yvonne Sell, de la Hay Group London, pentru cercetările sale în baza acestui instrument și lui Ruth Malloy, de la Hay Group Boston. De asemenea, nu i-aș putea uita nicicum pe Garth Havers din Africa de Sud, Scott Speier din Boston și pe Georg Veilmetter din Berlin.

Și, ca întotdeauna, îi sunt profund îndatorat lui Richard Davidson, vechi prieten și o neprețuită sursă de informații proaspete din domeniul neurologiei, un om care a avut răbdarea să-mi explice diferite lucruri și să-mi răspundă la toate întrebările, mai mult sau mai puțin inteligente. Rowan Foster, asistentul meu, a dovedit un zel impresionant în cercetarea a nenumărate articole oarecum obscure și în menținerea acestui tren în linie dreaptă.

Nu pot încheia fără a o pomeni și pe soția mea, Tara Bennett-Goleman, care a fost pentru mine o infinită sursă de înțelegere și idei prețioase, de inspirație și dragoste.

CAPITOLUL 1

O facultate mentală subtilă

SĂ ÎL STUDIEZI PE JOHN BERGER, detectivul responsabil de supravegherea securității magazinului, cum îi urmărește cu privirea pe cumpărătorii care se perindă la primul etaj al mallului aflat pe Upper East Side din Manhattan înseamnă practic să observi atenția la treabă. Îmbrăcat într-un costum negru fără un stil sau o croială aparte, cămașă albă și cravată roșie, ținând o stație de emisie-recepție în mână, John este într-o continuă mișcare, în timp ce atenția* lui se îndreaptă mereu asupra câte unui cumpărător. Nu ai greși dacă l-ai socoti ochiul vigilent al magazinului.

Este o provocare destul de mare. Sunt mai mult de cincizeci de cumpărători în același timp pe nivelul de care răspunde el, dintre care unii se perindă de la raionul de bijuterii la cel învecinat, alții studiază cu atenție eșarfe Valentino, în timp ce alții răscolesc genți Prada schimbându-le locul pe rafturi. În timp ce ei „scanează“ produsele expuse, John îi „scanează“ pe ei.

John se strecoară cu mișcări unduitoare printre cumpărători, ca într-o mișcare browniană. Timp de câteva secunde, rămâne nemișcat în spatele unui raft plin cu poșete, cu ochii pironiți asupra unui potențial client, apoi o șterge rapid pentru a ocupa o poziție strategică lângă ușă, doar pentru a-i fi mai ușor să se strecoare spre un colț unde un unghi excelent îi permite să arunce o privire circumspectă spre un grup de trei clienți, potențial suspecți.

În vreme ce clienții nu au ochi decât pentru marfa expusă, fără să aibă habar de ochiul vigilent al lui John, el îi trece pe toți printr-un filtru atent.

În India există o zicală: „Când un hoț de buzunare se întâlnește cu un sfânt, tot ce vede hoțul sunt buzunarele.“ În orice mulțime, tot ce poate să vadă John sunt hoții de buzunare. Privirea lui atentă mătură scena la fel ca spotul

de lumină al unui reflector. Îmi închipui cum toată viața lui se reduce la un metaforic glob ocular gigantic, rămas din vremea ciclopilor. John este întruchiparea acestui soi de focalizare a atenției.

Încotro se îndreaptă privirea lui? „Se vede ceva în felul în care se mișcă ochii clienților sau în gesturile involuntare al corpului“ care îl pune în gardă în legătură cu intenția cuiva de a șterpeli ceva, îmi spune John. Sau când îi vezi pe cumpărătorii aceia adunați ciorchine laolaltă sau pe câte unul aruncând pe furiș priviri de jur-împrejur. „Mă ocup de atât timp de treaba asta, încât cunosc pur și simplu toate aceste indicii.“

În timp ce privirea lui John ochește direct ținta — cumpărătorul suspect din cei cincizeci —, el este capabil să facă abstracție de ceilalți patruzeci și nouă și de orice altceva — o faptă demnă de laudă pentru capacitatea de concentrare a cuiva aflat într-o mare de tentații pe cale să-i distragă atenția.

O astfel de conștientizare panoramică, alternând cu permanenta lui vigilență față de un semnal sugestiv, dar ieșit din comun, solicită mai multe varietăți de atenție — atenția susținută, vigilența, orientarea și gestionarea întregului arsenal de abilități puse la bătaie în acest scop —, fiecare avându-și locul într-o rețea absolut unică de circuite neuronale și fiecare fiind un instrument mental esențial.[1]

„Scanarea“ pe baza unei atenții susținute din partea lui John pentru a descoperi un eveniment ieșit din comun reprezintă unul dintre cele dintâi aspecte ale atenției ce merită să fie studiate din punct de vedere științific. Analizarea mecanismului care ne ajută să rămânem vigilenți a început în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, pornind de la nevoia celor din conducerea forțelor militare de a avea operatori de radar care puteau să stea într-o stare de alertă intensă timp de ore în șir și de la constatarea că acestora le scăpau mai multe semnale spre sfârșitul perioadei de veghe, pe măsură ce atenția rămânea în urmă.

Îmi amintesc cum, în toiul Războiului Rece, îi făceam o vizită unui cercetător care primise însărcinarea din partea Pentagonului să realizeze un studiu despre nivelurile de vigilență înregistrate la subiecți în timpul unei perioade de privare de somn între trei și cinci zile — aproximativ cât se estima că ar putea rezista militarii izolați într-un spațiu închis la adâncime, în condiții de bunker, în stare de veghe în timpul unui eventual al Treilea

Război Mondial. Din fericire, nu a fost nevoie niciodată ca acest experiment să fie verificat în realitate, cu toate că rezultatele încurajatoare ale studiului arătau că până și după trei sau mai multe nopți de nesomn oamenii puteau să își păstreze atenția trează dacă motivația lor era îndeajuns de puternică (dacă nu le păsa, ar fi ațipit imediat).

În ultimii ani, știința concentrării atenției a înflorit, ajungând mult mai departe de simpla vigilență. De aici aflăm că aptitudinile sunt acelea care determină cât de bine ne ducem la bun sfârșit orice sarcină. Dacă ele sunt împiedicate să se dezvolte, ne vom îndeplini prost sarcina; dacă sunt antrenate, putem excela. Însăși spontaneitatea noastră în viață depinde de această facultate mentală subtilă. Legătura dintre atenție și excelență rămâne ascunsă de cele mai multe ori, dar reiese limpede din tot ce ne propunem să îndeplinim.

Acest instrument rafinat se regăsește în nenumărate operațiuni mentale. O listă succintă a unor principii de bază include înțelegerea, memoria, învățarea, perceperea modului în care simțim și a motivului pentru care simțim astfel, citirea emoțiilor experimentate de ceilalți și interacțiunea cât mai delicată cu cei din jur. Aducerea la suprafață a acestui factor invizibil prin eficientizare ne permite să observăm mai bine avantajele în urma îmbunătățirii acestei facultăți mentale și să înțelegem mai exact cum să facem acest lucru.

Printr-un soi de iluzie optică a minții, înregistrăm în mod obișnuit produsele finale în urma exersării atenției — ideile noastre bune sau rele, o ocheadă cu subînțeles sau un zâmbet încurajator, aroma îmbietoare a cafelei de dimineață — fără să observăm „lumina“ conștientizării.

Deși contează enorm pentru felul în care ne conducem viața, atenția, prin toate varietățile ei, reprezintă o calitate mentală prea puțin observată și apreciată. Scopul pe care mi-l propun în cartea de față este să pun în lumină atât această facultate mentală trecută uneori cu vederea și insuficient apreciată, dar prezentă în operațiunile minții, cât și rolul ei pentru a trăi cu adevărat o viață împlinită.

Călătoria noastră începe cu analiza câtorva forme de bază ale atenției; starea de vigilență a lui John o evidențiază doar pe una dintre ele. Științele cognitive studiază un registru larg de manifestări ale ei, inclusiv

concentrarea, atenția selectivă și conștientizarea deschisă, precum și modul în care mintea activează capacitatea de lucru a atenției în lumea lăuntrică pentru a supraveghea operațiunile mentale.

Abilitățile vitale se consolidează pe baza unei astfel de mecanici fundamentale a existenței noastre mentale. Într-un fel, conștiința de sine este aceea care stimulează autogestionarea. Apoi, există empatie, esențială pentru capacitatea de a menține o relație. Acestea sunt elemente fundamentale pentru manifestarea inteligenței emoționale. După cum vom vedea, dacă atenția reprezintă un punct vulnerabil, îți poate sabota existența sau cariera, în timp ce, dacă este un punct forte, te ajută să atingi împlinirea și succesul în viață.

Dincolo de aceste aspecte, știința abordării sistemice ne deschide o perspectivă spre noi forme de concentrare a atenției în timp ce privim lumea din jurul nostru, aducându-ne pe aceeași frecvență cu sistemele complexe care definesc și restrâng câmpul de percepție al lumii noastre.[2] Un astfel de *focus* orientat spre lumea din afară aduce în prim-plan o provocare subtilă în ceea ce privește adaptarea la aceste sisteme vitale: creierul nostru nu s-a născut cu abilitatea de a face față unei asemenea sarcini și de aceea mergem mai degrabă pe bâjbâite. Cu toate acestea, conștientizarea existenței sistemelor ne ajută să înțelegem modalitățile în care funcționează o organizație, o economie sau procesele globale care susțin viața pe planetă.

Toate acestea se pot rezuma în cele din urmă la o triadă: atenția interioară, atenția asupra celuilalt și atenția exterioară. O viață bine trăită, împlinită, presupune că avem aceeași pricepere în manevrarea fiecăreia dintre cele trei dimensiuni enumerate anterior. Vești bune în privința atenției primim din laboratoarele savanților și experților în neuroștiințe, unde rezultatele indică modurile prin care putem să ne tonifiem acest „mușchi esențial" al minții. Atenția funcționează în mare măsură asemenea unui mușchi — dacă nu e folosită, începe să se atrofieze. Urmează să vedem în continuare cum, printr-un antrenament inteligent, putem să ne dezvoltăm mai mult și să ne fortificăm mușchiul atenției, lucru valabil chiar și pentru refacerea unui creier care tânjește după *focus*.

Pentru a ajunge la rezultatele scontate, liderii au nevoie de toate cele trei tipuri de concentrare (o vom numi în cele ce urmează *focalizare*) a atenției.

Focalizarea interioară ne aduce pe aceeași frecvență cu intuițiile noastre, cu valorile care ne ghidează în viață și cu deciziile mai bune. Focalizarea asupra celuilalt netezește legăturile noastre cu ceilalți oameni. Iar focalizarea exterioară ne ușurează traiul în lumea largă. Un lider care nu se află pe aceeași lungime de undă cu lumea lui interioară va fi o persoană care și-a pierdut busola; unul care nu este la curent cu ce se întâmplă în lumea altora va fi un lider slab, care nu înțelege indiciile pe care le primește de la ceilalți; aceia care sunt indiferenți față de sistemele mai mari în interiorul cărora operează nu vor putea vedea imaginea de ansamblu.

Și nu numai liderii sunt aceia care beneficiază de pe urma unui echilibru al acestei triple focalizări. Noi toți ne ducem existența în medii provocatoare, pline de tensiuni și scopuri care ne cer să înfruntăm concurența, dar și ispite cu care ne ademenește viața modernă. Fiecare dintre cele trei tipuri de atenție ne poate ajuta să descoperim un echilibru prin care să putem fi deopotrivă fericiți și eficienți.

Atenția, termen care provine din cuvântul latin *attendere*, care înseamnă „a te îndrepta spre", ne conectează cu lumea din afară, modelându-ne și definindu-ne experiența. „Atenția", scriu Michael Posner și Mary Rothbart, cercetători în domeniul neuroștiinței cognitive, asigură mecanismele „care stau la baza modului în care conștientizăm lumea și a adaptării spontane a gândurilor și sentimentelor noastre"[3].

Anne Treisman, o somitate în domeniul acestei arii de cercetare, observă că modul în care ne punem în acțiune atenția determină ceea ce vedem.[4] Sau, așa cum spunea Yoda, „felul în care îți concentrezi atenția este realitatea ta".

Esența umanității, în pericol

Căpșorul fetiței abia trecea de talia mamei, pe care o ținea strâns cu toată forța de care era capabilă, înlănțuindu-și brațele în jurul ei, în timp ce vasul le ducea departe, spre o insulă unde aveau să își petreacă vacanța. Totuși, mama nu dădea semne că ar răspunde la gestul ei sau măcar că ar observa ce se petrece. Era absorbită cu totul de iPad.

Câteva minute mai târziu, scena se repeta, în timp ce mă urcam într-un microbuz alături de nouă tinere, membre ale aceleiași asociații, care în seara

aceea se îndreptau spre un weekend menit să le încarce bateriile, evadând din rutina de zi cu zi. Un minut mai târziu, după ce își ocupase fiecare locul ei în microbuzul învăluit în întuneric, luminițele palide licăreau în jur, în timp ce fiecare dintre tinere își verifica mesajele pe un iPhone sau o tabletă. Conversații sporadice se înfiripau în jur în timp ce ele transmiteau e-mailuri sau verificau postări pe Facebook. Însă în cea mai mare parte a timpului domnea tăcerea.

Indiferența acelei mame și tăcerea care le separa pe tinere sunt simptome ale modului în care tehnologia ne captează atenția și perturbă conexiunile dintre noi. În anul 2006, în vocabularul vorbitorilor de engleză a pătruns cuvântul *pizzled*; o combinație între cuvintele *puzzled* („uimit") și *pissed* („enervat"), noul termen surprinde sentimentul pe care oamenii îl resimt când persoana cu care poartă un dialog scoate pe nepusă masă un BlackBerry și începe să discute cu altcineva. Confruntați cu o astfel de situație, oamenii se simt jigniți și indignați. Asemenea situații au devenit comune.

Adolescenții, avangarda viitorului nostru, sunt epicentrul acestui fenomen. În primii ani ai acestui deceniu, numărul lunar înregistrat de sms-uri ale tinerilor se ridica la 3 417, de două ori mai mare față de numărul celor înregistrate doar cu puțini ani în urmă. În această perioadă, timpul pe care ei îl petreceau vorbind la telefon a scăzut.[5] Adolescentul american mediu primește și trimite mai mult de o sută de mesaje zilnic, aproximativ zece în fiecare oră când este treaz. Am văzut chiar și un puști care transmitea mesaje în timp ce mergea pe bicicletă.

Un prieten îmi povestea: „Am fost de curând în vizită la niște veri de-ai mei care locuiesc în New Jersey, iar copiii lor aveau deja toate gadgeturile electronice de care are cunoștință un adult. Ce am văzut la ei în casă era tot ce își putea dori cineva. Copiii ăștia își verificau în permanență iPhone-urile să vadă ce mesaje au primit, ce noutăți se mai postaseră pe Facebook sau erau absorbiți cu totul în nu știu ce joc video. De obicei erau complet rupți de ce se întâmpla în jurul lor și stângaci dacă erau nevoiți să interacționeze cu o altă persoană timp de câteva minute."

Copiii din ziua de azi cresc într-o nouă realitate, una în care ei sunt pe aceeași frecvență de undă mai degrabă cu echipamentele moderne și mai

puțin cu oamenii, lucru fără precedent în istoria umanității. Este îngrijorător din mai multe motive. În primul rând, rețeaua neuronală de circuite responsabile pentru conectarea socială și emoțională a creierului unui copil învață din contactul și conversația pe care acesta le are cu fiecare dintre persoanele pe care le întâlnește pe parcursul unei zile. Aceste interacțiuni modelează circuitele neuronale; cu cât sunt mai puține orele petrecute în prezența oamenilor — și cu cât sunt mai multe cele petrecute cu ochii în fața ecranului digital —, cu atât mai amenințătoare devin tulburările neurologice.

Angajarea în lumea digitală vine cu un preț, plătit prin sacrificarea timpului petrecut cu oameni în carne și oase — mediul în care învățăm să „citim" semnele nonverbale. Noua generație de inși care se văd aruncați în această lume digitală s-ar putea să se priceapă la tastarea pe dispozitive electronice, dar se poate să fie complet neajutorați când vine vorba să interpreteze comportamentul celui din față în timp real — mai ales să simtă consternarea celorlalți când se opresc în mijlocul unei conversații pentru a citi un mesaj primit.[6]

Aflat la studii la facultate, studentul nostru observă că însingurarea și izolarea merg mână în mână cu felul lui de a trăi într-o lume virtuală a-tweet-urilor, a updatărilor de stare și a „postării de imagini cu mine la masă". El remarcă faptul că, în general, colegii lui își pierd abilitatea de a susține o conversație, ca să nu mai amintim de mult visatele dialoguri despre căutarea sensului vieții, care fac tot farmecul anilor de studenție. Și, spune el, „nu există aniversare, concert, întâlnire la o vorbă sau petrecere care să îți producă bucurie fără să îți acorzi timp ca să te distanțezi tu însuți de ceea ce faci", pentru a fi sigur că toți cei din lumea ta digitală vor ști pe loc cât de bine te simți.

Pe de altă parte, există un mecanism de bază al atenției, un soi de mușchi cognitiv care ne ajută să urmărim o poveste, să ducem la bun sfârșit o sarcină, să învățăm sau să creăm. În anumite privințe, după cum vom vedea, orele nesfârșite pe care tinerii le petrec cu ochii pironiți în gadgeturile electronice se poate să-i ajute să dobândească anumite aptitudini cognitive specifice. Dar totodată apar și serioase motive de îngrijorare și se ridică

semne de întrebare în legătură cu felul în care exact aceleași ore ar putea să conducă la dereglări ale abilităților mentale esențiale.

O profesoară care preda la gimnaziu îmi spunea că ani de zile a avut generații succesive de elevi care aveau de citit aceeași carte, *Mythology,* a lui Edith Hamilton. Elevii ei îndrăgiseră cartea aceea — până în urmă cu aproape cinci ani. „Am început să constat că tinerii nu mai erau la fel de încântați — chiar și cei mai străluciți elevi nu păreau să mai fie interesați de ea", îmi relata profesoara. „Majoritatea spun că cititul este prea solicitant; frazele sunt prea complicate; îți ia mult timp să citești o pagină."

Doamna se întreba dacă nu cumva abilitatea elevilor ei de a citi o carte nu a fost într-un fel compromisă de mesajele scurte, ciuntite, pe care le schimbă pe gadgeturi electronice. Una dintre eleve îi mărturisise că petrecuse două mii de ore în timpul ultimului an jucându-se jocuri video. Iar profesoara adaugă: „Este greu să-i înveți regulile de punctuație pentru folosirea virgulei când ești la concurență cu World of WarCraft."

La polul opus, Taiwanul, Coreea și alte state asiatice consideră dependența de internet — alături de practicarea jocurilor de noroc, social media, realitatea virtuală — drept o criză a sănătății naționale, care conduce la izolarea tinerilor. În jur de 8% dintre americanii cu vârste cuprinse între 8 și 18 ani care practică jocurile de noroc se pare că îndeplinesc criteriile de diagnosticare din psihiatrie pentru dependență; studii făcute asupra creierului uman scot la iveală apariția unor modificări în sistemul neuronal de satisfacție în timp ce ei se joacă, acestea fiind similare celor descoperite la consumatorii înrăiți de alcool și de droguri.[7] Am auzit uneori povești teribile despre jucători dependenți care dorm cât e ziua de lungă și practică jocuri de noroc noaptea; rar se întâmplă să se oprească pentru a lua ceva în gură sau a face un duș și chiar devin violenți când unii membri ai familiei încearcă să-i oprească.

Un raport interuman are nevoie de o atenție articulată — un focus reciproc. Nevoia noastră de a depune efort pentru a avea astfel de clipe în care ne arătăm latura umană nu a fost niciodată mai mare, având în vedere marea de tentații care ne distrag atenția și printre care noi toți navigăm zilnic.

Sărăcirea atenției

Și în rândul adulților se observă un declin în privința atenției. În Mexic, un specialist în publicitate dintr-o mare rețea de radio se plângea: „În urmă cu câțiva ani, puteai să faci un spot de cinci minute pentru prezentarea produsului tău la o agenție de publicitate. Astăzi, trebuie să te rezumi la un minut și jumătate. Dacă nu apuci să le captezi atenția încadrându-te în acest scurt interval, oamenii încep să butoneze ca să-și verifice mesajele."

Un profesor universitar, care predă regie de film, îmi spunea că tocmai a citit biografia unuia dintre eroii lui preferați, legendarul regizor francez de film François Truffaut. Dar, avea el să descopere, „nu pot să citesc mai mult de două pagini odată. Simt această nevoie imperioasă să mă conectez la internet și să văd dacă am primit un e-mail nou. Cred că încep să-mi pierd abilitatea de a-mi păstra concentrarea asupra lucrurilor serioase."

Incapacitatea de a rezista tentației de a verifica e-mailurile sau noutățile de pe Facebook în loc să ne concentrăm la dialogul cu persoana cu care stăm de vorbă conduce la ceea ce sociologul Erving Goffman, un observator desăvârșit al interacțiunii sociale, numea „a fi departe", un gest care îi spune celeilalte persoane „Nu mă interesează" ce se petrece în clipa asta aici și acum.

Cu ocazia celei de-a treia conferințe All Things D(igital), care a avut loc în anul 2005, gazdele evenimentului au decuplat sistemul Wi-Fi din sala principală din cauza luminilor deranjante generate de ecranele laptopurilor, semn care arăta clar faptul că persoanele din public nu erau atente la ce se petrecea pe scenă. Ele erau „departe", într-o anumită stare; un participant vorbea despre „continua atenție parțială", o neclaritate mentală indusă de supraîncărcarea cu informații primite de la vorbitorii de pe scenă, de la celelalte persoane din încăpere și de la ceea ce fiecare făcea cu propriul laptop.[8] Pentru a combate un astfel de mod de concentrare parțială a atenției, în unele locuri de muncă din Silicon Valley a fost interzisă utilizarea laptopurilor, a telefoanelor mobile și a altor instrumente digitale în timpul întâlnirilor de lucru.

Pentru că nu își verificase mesajele de pe telefonul mobil de ceva timp, o directoare executivă din domeniul editorial mărturisea că simte „o senzație de disconfort. Îți lipsește emoția aceea care te cuprinde brusc când vezi că ai un mesaj necitit. Știi foarte bine că nu este potrivit să îți verifici telefonul

când mai este cineva de față, dar nu te poți abține de la gestul acesta care arată dependență." De aceea, ea și soțul ei au încheiat un pact: „Când ajungem acasă după o zi de muncă, ne închidem telefoanele într-un sertar. Dacă văd telefonul, devin neliniștită; trebuie cu orice chip să verific ce e nou. Dar acum încercăm să devenim mai prezenți unul pentru celălalt. Ne vorbim."

Puterea noastră de concentrare duce în permanență o luptă cu tot ce ne distrage atenția, atât în interior, cât și în exterior. Dar cât de mult ne costă să cedăm în fața acestor factori care ne distrag atenția? Un director financiar îmi spunea: „Când constat că mi-am lăsat mintea să zboare departe în timpul unei întâlniri importante, mă întreb ce oportunități este posibil să îmi fi scăpat printre degete în acele momente."

Pacienții recunosc cinstit în fața unui medic pe care îl cunosc bine că iau pastile de capul lor pentru tulburarea de deficit de atenție sau narcolepsie ori pentru a face față ritmului la locul de muncă. Un avocat îmi mărturisea: „Dacă nu aș lua medicamentele astea, nu aș fi capabil să închei toate contractele." Altădată pacienții aveau nevoie de fixarea unui diagnostic pentru astfel de rețete; acum, pentru mulți dintre ei această medicație a devenit un lucru banal pentru atingerea perfomanței. Tot mai mulți adolescenți simulează simptomele de deficit de atenție pentru a face rost de rețete pentru stimulenți, o rută chimică ocolitoare care conduce la o mai bună concentrare.

Tony Schwartz, faimos consultant specializat în consilierea liderilor, pe care îi învață cum să își gestioneze cel mai bine propria energie, îmi spunea: „Îi învățăm pe oameni cum să devină mai conștienți de modul în care își folosesc atenția — care *întotdeauna* lasă de dorit. Atenția este astăzi subiectul principal care le frământă mintea clienților noștri."

Asaltul datelor care așteaptă să fie preluate de mintea noastră conduce la scurtcircuitări neprevăzute, cum ar fi trierea e-mailurilor în funcție de titlul dat, omiterea celor mai multe dintre mesajele vocale, scanarea pe diagonală a mesajelor și notițelor. Problema nu este doar că ne-am dezvoltat obiceiuri de atenție care ne fac să fim mai puțini eficienți, ci și că volumul de mesaje ne lasă prea puțin timp pentru a reflecta asupra sensului lor adevărat.

Toate aceste aspecte au fost anticipate încă din 1977 de către economistul Herbert Simon, câștigător al Premiului Nobel. Când scria despre o lume a bogăției de informații ce urma să își deschidă larg porțile, el lansa avertismentul că lucrul pe care informațiile îl consumă este „atenția receptorilor lor". De unde și consecința paradoxală: bogăția de informații generează sărăcirea atenției.[9]

Note:

* În engleză, termenul de *focus*, cel care dă titlul cărții de față, este extrem de polisemantic. În lipsa unui echivalent perfect în română și nedorind impunerea forțată a unui nou cuvânt în lexicul românesc, am optat pentru traduceri care să reflecte corect sensul contextual al cuvântului. (*n. red.*)

1 De exemplu, trunchiul cerebral, situat imediat deasupra măduvei spinării, este locul în care își are sediul barometrul neuronal care percepe cum relaționăm cu mediul înconjurător și care ne ridică sau ne coboară nivelul stimulării energiei și atenției în funcție de cât de vigilenți trebuie să fim. Dar fiecare aspect al atenției dispune de propriile circuite neuronale distincte. Pentru mai multe detalii referitoare la principiile esențiale ale acestei sincronizări, vezi Michael Posner și Steven Petersen, „The Attention System of the Human Brain", *Annual Review of Neuroscience*, nr. 13, 1990, pp. 25-42.

2 Aceste sisteme care definesc câmpul de percepție al propriei noastre lumi le includ, de exemplu, pe acela biologic, ecologic, economic, social, chimic și fizic — atât la nivel newtonian, cât și cuantic.

3 M.I. Posner și M.K. Rothbart, „Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science", *Annual Review of Psychology*, nr. 58, 2007, pp. 1-27.

4 Anne Treisman, „How the Deployment of Attention Determines What We See", *Visual Search and Attention*, nr. 14, 2006, pp. 4-8.

5 Vezi Nielsen Wire, site accesat pe 15 decembrie 2011, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/new-mobile-obsession-u-s-teens-triple-data-usage.

6 Mark Bauerlein, „Why Gen-Y Johnny Can't Read Nonverbal Cues", *Wall Street Journal,* 28 august 2009.

7 Criteriile care determină cum ajunge individul să fie „dependent" nu menționează un număr absolut de ore dedicate jocului (sau perioadelor de consum excesiv de alcool, în sensul dependenței), ci mai degrabă concentrarea atenției asupra felului în care obiceiul creează probleme în alte aspecte ale vieții — la școală, din punct de vedere social sau în familie. Un obicei compulsiv de a practica jocurile poate să aibă, atunci când este asociat cu consumul de droguri sau de alcool, un efect dezastruos în viața individului. Daphne Bavelier *et al*., „Brains on Video Games", *Nature Reviews Neuroscience*, nr. 12 (decembrie 2011), pp. 763-768.

8 Wade Roush, „Social Machines", *Technology Review,* august 2005.

9 Herbert Simon, „Designing Organizations for an Information-Rich World", în Donald M. Lamberton, ed., *The Economics of Communication and Information* (Edward Elgar, Cheltenham, UK, 1997), citat în Thomas H. Davenport și John C. Black, *The Attention Economy* (Harvard Business School Press, Boston, 2001), p. 11.

PARTEA I

ANATOMIA ATENȚIEI

CAPITOLUL 2

Principii de bază

ÎN ADOLESCENȚĂ, CĂPĂTASEM obișnuința să ascult cvartetele de coarde ale lui Béla Bartók — al cărui nume mă amuză din pricina sonorității caraghioase, dar de care mă bucuram din plin — în timp ce îmi pregăteam temele pentru acasă. Deconectarea de la acele linii melodice mă ajuta să mă concentrez, să spunem, la formula chimică a hidroxidului de amoniu.

Mulți ani mai târziu, când aveam să mă pomenesc că scriu articole sub presiunea unor termene-limită pentru *New York Times,* mi-am amintit de cele dintâi antrenamente pe care le făcea mintea mea ca să pot ignora armoniile lui Bartók. Cât am lucrat la *Times*, munceam ca jurnalist la redacția de știință, care la acea vreme ocupa o hrubă de dimensiunile unei săli de clasă în care erau înghesuite birouri pentru mai mult de doisprezece ziariști angajați ai redacției de știință și alți șase redactori.

Eram acompaniat de aceleași sunete în surdină în stilul Bartók și aceeași senzație ușor amuzantă de agreabilă sonoritate caraghioasă. S-ar fi putut la fel de bine ca în preajmă să fie trei sau patru persoane stând de vorbă pe îndelete; era posibil să surprinzi câte un crâmpei de conversație telefonică — sau mai multe — în timp ce reporterii luau interviuri în direct; sau să-i auzi pe redactori răstindu-se la câte unul dintre noi, din capătul opus al încăperii, ca să-l întrebe când naiba avea să fie gata articolul de care el avea nevoie. Rareori se întâmpla, sau poate niciodată, să fie liniște.

Și totuși, noi, autorii de texte științifice, eu însumi numărându-mă printre ei, obișnuiam să ne predăm la timp articolul bun-de-tipar. Nimeni nu zisese vreodată în gura mare „Vă rog mult să faceți cu toții liniște, astfel încât să ne putem concentra". Fiecare dintre noi nu făcea altceva decât să își intensifice puterea de concentrare, făcând abstracție de vacarmul din jur.

Acea putere de concentrare în toiul zarvei de nedescris indică prezența atenției selective, capacitatea neuronală de a orienta atenția exact asupra țintei, în timp ce ignori o mare bulversantă de stimuli ce îți asaltează mintea, fiecare dintre ei fiind în sine motorul unei potențiale concentrări de atenție. Este exact ceea ce William James, unul dintre fondatorii psihologiei moderne, intenționa să spună atunci când definea atenția ca fiind „luarea subită în considerare din partea minții, sub o formă clară, a unuia din ceea ce pare să fie în același timp câteva posibile obiecte sau șiruri de gânduri“[1].

Există două tipuri principale de factori de distragere a atenției: senzoriali și emoționali. Factorii senzoriali de distragere a atenției sunt unii simpli: în timp ce citești aceste cuvinte, ignori marginile albe care înconjoară acest text scris pe foaia de hârtie. Sau sesizezi pentru o clipă senzația transmisă de vârful limbii care apasă pe vălul palatin — doar unul dintre valurile nesfârșite de stimuli ce te asaltează, de care creierul se debarasează, îndepărtându-se de continua maree de sunete, forme și culori, gusturi, mirosuri, senzații și multe altele.

Mai descurajantă este cea de-a doua varietate de ispite: semnalele cu încărcătură emoțională. Dacă s-ar putea să ți se pară ușor să te concentrezi la un anumit e-mail în zarva asurzitoare din cafeneaua din colț, dar ai auzi ca din întâmplare cum cineva îți pronunță numele (în cazul de față, chiar ai mușcat din momeala emoțională), este aproape imposibil să faci abstracție de vocea care a scos aceste cuvinte — atenția ta intră în stare de alertă în mod automat pentru ca tu să auzi ce se spune despre tine. Lasă-l naibii de e-mail!

Cea mai mare provocare chiar și pentru persoanele cele mai pricepute la concentrarea atenției vine din partea degringoladei emoționale din viața noastră, de pildă o ruptură recentă a unei relații strânse, care continuă să bântuie în gândurile noastre asemenea unui musafir nepoftit. Astfel de gânduri ne intră în minte fără să bată la ușă dintr-un simplu motiv: ca să ne facă să ne gândim cu luare aminte la ce trebuie să facem cu lucrul care ne frământă. Linia de demarcație dintre gânditul inutil și reflecția eficientă constă în a vedea dacă putem sau nu să venim cu o soluție tentantă sau o intuiție spontană și, după aceea, să putem să lăsăm acele gânduri

tulburătoare să plece — sau dacă, dimpotrivă, doar continuăm să ne învârtim în mod obsedant în același cerc vicios al grijilor nesfârșite.

Cu cât puterea noastră de concentrare ajunge să fie și mai perturbată, cu atât mai rău ne merge. De exemplu, există un test care își propune să demonstreze în ce măsură faptul că studenții care fac sport sunt predispuși să aibă concentrarea afectată de anxietate se corelează în mod semnificativ cu rezultatele mai bune sau mai slabe pe care ei le obțin în următorul sezon sportiv.[2]

Abilitatea de a-ți păstra aceeași concentrare a atenției asupra unei ținte și de a ignora orice altceva se petrece în jur operează în regiunile prefrontale ale creierului. O rețea neuronală specializată, localizată în această regiune a creierului, întărește rezistența semnalelor pe care le recepționăm și asupra cărora vrem să ne concentrăm (*e-mailul acela*) și le descurajează pe acelea pe care am ales să le ignorăm (*persoanele care au chef de vorbă și fac conversație la masa alăturată*).

Întrucât focalizarea ne cere să facem abstracție de factorii emoționali care ne distrag atenția, rețeaua noastră neuronală responsabilă pentru atenția selectivă include acest aspect pentru a inhiba emoția. Pe scurt, persoanele cele mai capabile să-și concentreze cu succes atenția sunt relativ imune la turbulența emoțională, mai capabile să rămână imperturbabile într-o criză și să meargă mai departe, calibrându-se pentru a atinge echilibrul, în ciuda valurilor emoționale cu care toți ne confruntăm în viață.[3]

Incapacitatea de a renunța la un punct de focalizare și de a ne îndrepta atenția spre altele în continuare, de exemplu, lasă mintea captivă în aceleași cercuri repetitive de anxietate cronică. Împinsă la extrem, această stare înseamnă să te lași copleșit de sentimentul de zădărnicie, inutilitate, și să-ți plângi singur de milă lăsându-te pradă depresiei; sau să intri în panică și să dramatizezi lucrurile în mijlocul unor tulburări de anxietate; sau să repeți la nesfârșit unele gânduri sau acte superstițioase (*să ieși din casă numai cu dreptul*), fiind victima unei tulburări obsesiv-compulsive. Puterea de a ne dezangaja atenția de la un lucru și de a o îndrepta spre un altul este esențială pentru atingerea stării de bine.

Cu cât este mai puternică atenția noastră selectivă, cu atât mai intens continuăm să fim absorbiți de ceea ce am ales să facem: să ne lăsăm fascinați de o scenă emoționantă dintr-un film sau să descoperim un poem înălțător, de o mare intensitate poetică. Concentrarea intensă îi aduce pe oameni în stare să se abandoneze pe sine, absorbiți de ceea ce descoperă pe YouTube sau de temele de la școală pe care le au de rezolvat acasă până într-acolo încât să uite de tumultul vieții cotidiene din jurul lor — sau de părinții care îi cheamă la masă.

Putem să-i identificăm pe semenii intens concentrați studiindu-i la o petrecere: ei sunt capabili să se scufunde profund într-o conversație, ținându-și ochii ațintiți asupra interlocutorului lor în timp ce rămân complet absorbiți în intensitatea popriilor cuvinte — în ciuda faptului că persoana de lângă ei tocmai a dat la maximum volumul ca să asculte Beastie Boys. La capătul opus, aceia care nu se lasă atinși de morbul concentrării se află într-o permanentă agitație, plimbându-și în voie privirea în căutarea oricărui lucru care le-ar putea acapara interesul, având atenția dispersată.

Richard Davidson, cercetător în neuroștiințe la University of Wisconsin, consideră focalizarea atenției drept una dintre cele câteva abilități esențiale în viață, fiecare dintre ele având corespondentul într-un sistem neuronal separat, care ne ghidează să traversăm turbulența cu care se confruntă viața noastră interioară, relațiile și toate provocările de pe parcursul existenței noastre.[4]

În timpul unei focalizări intense, constată Davidson, circuitele-cheie din cortexul prefrontal ajung într-o stare sincronizată cu obiectul acelui radar de conștientizare, stare pe care el o numește „etapa de fixare“[5]. Dacă oamenii se concentrează pe ideea de a apăsa un buton de fiecare dată când aud un anumit sunet, semnalele electrice din regiunea prefrontală se aprind exact în același timp cu sunetul-țintă.

Cu cât te vei concentra mai intens, cu atât mai puternică va fi fixarea neuronală. Dar dacă în loc de concentrare va fi un talmeș-balmeș de gânduri, sincronizarea dispare.[6] Exact această slăbire a sincronizării îi caracterizează pe aceia care sunt diagnosticați cu tulburare de deficit de atenție.[7]

Învățăm cel mai bine când avem o atenție concentrată. În timp ce ne focalizăm atenția pe ceea ce avem de învățat, creierul cartografiază informațiile pe care le cunoaștem deja, producând noi conexiuni neuronale. Dacă și tu, și bebelușul tău care încă nu merge în picioare vă îndreptați atenția asupra unui obiect pe care îl denumiți în cuvinte, bebelușul va învăța denumirea pentru acel lucru; dacă atenția lui hoinărește fără țintă în timp ce părintele își răcește gura de pomană, cel mic nu va reține cuvântul.

Când mintea noastră rătăcește fără țintă, creierul activează o multitudine de circuite neuronale care își vorbesc despre lucruri care nu au nimic în comun cu ce încercăm să învățăm. Când ne lipsește concentrarea, nu stocăm nicio fărâmă de amintire din tot ce învățăm.

Detașat sau concentrat?

A sosit momentul să răspunzi la un scurt chestionar:

1. Care este termenul tehnic care denumește sincronizarea dintre o idee genială și un sunet pe care îl auzi?
2. Care sunt cele două feluri principale de factori de distragere a atenției?
3. Ce aspect al atenției poate indica în mod eficient cât de bune vor fi rezultatele sportive ale studenților care practică un sport?

Dacă poți să răspunzi la aceste întrebări din memorie, înseamnă că ai avut o atenție concentrată pe care ai continuat să o menții în timp ce citeai — răspunsurile le poți găsi în cele câteva pagini de la finalul acestei cărți (și pot fi găsite și mai jos, în nota de subsol de la această pagină).[*]

Dacă nu îți amintești răspunsurile, se poate să te fi detașat de text din când în când, în timp ce parcurgeai aceste rânduri. Și nu ești singurul.

Mintea cititorului zboară dincolo de conținutul cărții într-o proporție cuprinsă între 20% și 40% din timpul total pe care îl petrece urmărind un text. Prețul pe care îl plătesc studenții, deloc surprinzător, este evident: cu cât mintea hoinărește mai mult, cu atât mai puțin vor înțelege despre ce este vorba în text.[8]

Chiar atunci când mintea noastră nu zboară departe de text, dacă lecturarea lui devine o încâlceală de cuvinte alambicate — de exemplu: „Trebuie să

facem ceva tevatură ca să facem rost de bani“, în loc de: „Trebuie să facem rost de ceva bani după toată această tevatură“ —, aproximativ 30% din timp cititorii vor continua să lectureze textul pentru o perioadă considerabilă (o medie de 17 cuvinte) înainte să fie atrași de el.

În timp ce citim o carte, un blog sau orice narațiune, mintea noastră construiește un model mental care ne ajută să înțelegem ce citim și conectează această înțelegere la universul unor modele pe care le avem deja și care se referă la același subiect. Această rețea extinsă de înțelegere reprezintă esența învățării. Cu cât ne detașăm mai mult atenția în timp ce construim această rețea și cu cât facem mai repede saltul înapoi la textul pe care am început să îl citim, cu atât mai multe sunt găurile care perforează rețeaua.

Când citim o carte, creierul nostru construiește o rețea de drumuri de legătură care întruchipează acel set de idei și experiențe. Compară această înțelegere profundă cu întreruperile și tentațiile de a ne distrage atenția cu care ne ademenește în mod invariabil mereu seducătorul internet. Avalanșa de mesaje, filme, imagini video și diversitatea de texte cu care suntem bombardați online pare să fie inamicul înțelegerii mai depline care își are rădăcina în ceea ce Nicholas Carr numește „citirea profundă“, care necesită concentrarea susținută și aprofundarea înțelegerii unui subiect în locul șotronului pe care îl jucăm trecând de la un subiect la altul, apucând la întâmplare câte un crâmpei de știri disparate.[9]

Având în vedere că educația migrează spre formatele de tip pagină Web, este iminent pericolul ca masa de elemente de distragere a atenției de care dispune multimedia și pe care le numim simplu „internet“ să obstrucționeze învățarea. Cu ceva timp în urmă, prin anii 1950, filosoful Martin Heidegger avertiza în legătură cu iminența apariției unui „val al revoluției tehnologice“ care ar putea să fie „atât de captivant, fermecător, strălucitor și ademenitor pentru om încât gândirea computațională ar putea într-o bună zi să fie... singurul mod de gândire“[10]. Aceasta ar putea să vină în detrimentul unei „gândiri meditative“, un mod de reflecție pe care el îl considera ca fiind esența umanității noastre.

Eu unul percep avertismentul lui Heidegger în termenii erodării unei aptitudini ce se găsește la temelia reflecției, capacitatea de a-ți menține

atenția trează în fața unui fir narativ continuu. O gândire profundă necesită menținerea unei minți focalizate. Cu cât suntem mai distrași, cu atât mai confuze sunt reflecțiile noastre; în mod similar, cu cât reflecțiile noastre sunt mai scurte, cu atât mai banale pot ele să fie. Dacă ar fi trăit astăzi, Heidegger s-ar fi arătat cu siguranță oripilat dacă l-am fi rugat să dea un mesaj pe tweeter.

S-a contractat atenția?

Știu că există o trupă de swing în Shanghai care cântă muzică de cafe-concert într-o sală de conferințe elvețiană, special amenajată pentru întruniri oficiale, de obicei populată cu sute de persoane care mișună în jur. În mijlocul unei mulțimi frenetice de oameni îndesați precum sardelele, stând imperturbabil la o măsuță rotundă de bar, Clay Shirky era absorbit cu totul de laptopul lui și tasta cuprins de frenezie.

L-am cunoscut pe Clay, un guru al *social media* care predă la New York University, în urmă cu câțiva ani, dar de puține ori am avut șansa să îl văd în carne și oase. Timp de câteva minute, am stat în picioare, la doar un metru distanță de Clay, undeva în dreapta lui, uitându-mă la el — poziționat în raza vederii lui periferice. Dar Clay nu a acordat niciun fel de atenție persoanei mele până când nu i-am pronunțat numele. Atunci, surprins, și-a ridicat privirea spre mine și așa am început să stăm de vorbă.

Atenția este o capacitate limitată: atenția lui Clay fusese complet absorbită de ceva plictisitor până când s-a mutat spre mine.

S-a convenit ca „șapte plus sau minus două“ calupuri** de informații să fie considerate limita superioară a razei fascicolului de atenție, începând cu anii 1950, când George Miller propunea ceea ce el numea acest „număr magic“, într-una dintre lucrările fundamentale ale psihologiei.[11]

De curând, totuși, o serie de cercetători ai teoriei cognitive au venit cu argumente care susțin că patru calupuri reprezintă limita superioară.[12] Această discuție nu a atras atenția publicului decât într-o mică măsură (și pentru scurt timp, oricum), având în vedere că o nouă memă răspândea ideea că acest potențial mental se contractase de la 7 la 4 calupuri de

informații. „A fost descoperită limita minții: 4 calupuri de informații“, titra bombastic un site consacrat știrilor de ultimă oră din lumea științei.[13]

Unii au interpretat presupusa micșorare a capacității de care ființa umană dispune pentru a reține ceva ca pe un rechizitoriu la adresa tuturor factorilor care contribuie la distrgerea atenției noastre în viața de zi cu zi din secolul XXI, criticând fățiș intrarea la apă a acestei aptitudini mentale majore. Dar au interpretat greșit datele problemei.

„Memoria care lucrează nu s-a contractat“, susține Justin Halberda, cercetător din domeniul științelor cognitive la John Hopkins University. „Problema nu este că televiziunea ne-a redus o parte din memoria activă“ — nu putem spune că în anii 1950 aveam cu toții o limită superioară de 7 ± 2 calupuri de informații, iar astăzi avem doar 4.

„Mintea încearcă să își exploateze la maximum resursele limitate“, explică Halberda. „Așa încât ne folosim de strategii de memorare care ne sunt de ajutor“ — să zicem, combinând elemente diferite, cum ar fi 4, 1 și 5, într-un calup singular, cum este codul de zonă 415. „Când îndeplinim o sarcină bazându-ne pe memorie, rezultatul ar putea să fie 7 ± 2 calupuri. Dar el se divide într-o limită stabilită de 4, +3 sau 4 peste ceea ce adaugă strategiile de memorare. Așadar, atât 4, cât și 7 sunt corecte, în funcție de cum o apreciezi pe fiecare în parte.“

După aceea, mai există aspectul la care mulți oameni se gândesc ca fiind „scindarea“ atenției în *multitasking,* despre care știința cognitivă ne spune că este o născocire. În locul unui balon gonflabil al atenției pentru a-l folosi cât mai eficient, avem la dispoziție o conductă îngustă, gata fixată așa cum a fost sortită de la bun început. În loc să o scindăm, de fapt o schimbăm rapid. Schimbarea rapidă încontinuu slăbește atenția, nelăsând-o să treacă la angajarea totală, concentrată.

„Cea mai prețioasă resursă dintr-un sistem computerizat nu mai este procesorul, memoria, hard disk-ul sau rețeaua, ci mai degrabă atenția umană“, notează un grup de cercetători de la Carnegie Mellon University.[14] Soluția pe care ei o propun pentru această gâtuire a umanității depinde doar de minimalizarea factorilor de distragere a atenției: The Aura Project

propune să scăpăm de defecțiunile tehnice înregistrate de unele sisteme deranjante pentru a nu pierde timpul cu complicații inutile.

Scopul de a ne propune un sistem computațional eliberat de complicații inutile este unul lăudabil. Cu toate acestea, o astfel de soluție s-ar putea să nu ne ducă prea departe. Nu de o rezolvare tehnologică avem nevoie, ci de una cognitivă. Sursa elementelor de distragere a atenției nu se află atât de mult în tehnologia pe care o utilizăm, cât în asaltul frontal asupra capacității noastre de concentrare din partea valului gigantic de tentații care ne distrag atenția.

În acest punct mă văd nevoit să revin la Clay Shirky, în mod special la cercetările inițiate de el cu privire la social media.[15] Dacă niciunul dintre noi nu se poate concentra asupra tuturor lucrurilor odată, noi toți laolaltă creăm o bandă largă colectivă de atenție, pe care fiecare o putem accesa la nevoie. Uitați-vă la Wikipedia.

După cum afirmă Sharky în cartea *Here Comes Everybody,* atenția poate fi percepută ca o capacitate distribuită la mai mulți semeni, așa cum poate fi și memoria sau orice altă competență cognitivă. „Ce este la ora actuală de interes" indică felul cum ne alocăm atenția colectivă. În timp ce unii susțin că învățarea și memoria facilitate de tehnologie ne prostesc, se vehiculează pe de altă parte ideea contrară, cum că ele creează o proteză mentală care extinde puterea atenției individuale.

Capitalul nostru social — și registrul tipurilor de atenție — se îmbogățește pe măsură ce creștem numărul legăturilor sociale prin care câștigăm informații cruciale, cum ar fi înțelegerea tacită a „felului cum funcționează lucrurile aici", indiferent dacă e vorba de o organizație sau de un cartier nou. Cunoștințele accidentale pot fi perechi suplimentare de ochi și urechi ațintite asupra lumii, surse-cheie de ghidare de care avem nevoie pentru a opera în ecosisteme sociale și de informații complexe. Cei mai mulți dintre noi avem o mână de legături strânse — prieteni apropiați, oameni de încredere —, dar putem să avem sute de așa-zise legături ocazionale (de exemplu, „prietenii" noștri de pe Facebook). Legăturile ocazionale au o valoare importantă fiind coeficienți de înmulțire ai capacității noastre de atenție și o sursă de ponturi pentru runde de shopping reușite, oportunități de angajare sau parteneri amoroși.[16]

Când facem legătura între ce vedem și ce știm, eforturile în tandem ne multiplică bogăția cognitivă. Dacă în orice moment dat cota pentru memoria care lucrează rămâne mică, totalul datelor pe care le putem extrage din această bandă îngustă devine unul impresionant de mare. Această inteligență colectivă, totalitatea lucrurilor cu care fiecare membru al unui grup distribuit poate să contribuie, promite o focalizare maximă a concentrării, a cărei însumare poate fi observată de perechile multiplicate de ochi.

Un centru de cercetări de la Massachusetts Institute of Technology care se ocupă de studiul inteligenței colective consideră această capacitate emergentă ca fiind impulsionată de îndreptarea atenției asupra internetului. Exemplul clasic: milioane de website-uri vizează nișe înguste, iar o căutare pe Web selectează și ne direcționează atenția astfel încât să putem culege întreaga recoltă bogată în urma trudei cognitive într-un mod eficient.[17]

Iată întrebarea de bază pe care o ridică grupul de cercetare de la MIT: „Cum putem să conectăm oamenii și computerele astfel încât să acționăm în mod colectiv cu mai multă inteligență decât oricare individ în parte sau grup?"

Sau, cum spun japonezii, „Împreună suntem mai inteligenți decât fiecare dintre noi în parte".

Îți place ceea ce faci?

Întrebare existențială: Când te scoli dimineața, simți că ești fericit gândindu-te că trebuie să mergi la muncă, școală sau orice altceva îți ocupă ziua?

Cercetările realizate de Howard Gardner de la Harvard, William Damon de la Stanford și Mihaly Csikszentmihalyi de la Claremont University s-au concentrat pe ceea ce ei numesc „lucrul bine făcut", un amestec care are ca ingrediente ce știu oamenii să facă foarte bine, ce îi motivează și etica lor — ce consideră ei că este cu adevărat important.[18] Aceia care par să aibă cea mai mare chemare pentru o concentrare intensă sunt persoanele cărora le place să facă tot ceea ce fac. Concentrarea maximă asupra lucrului lor îi face să se simtă bine, iar plăcerea este markerul emoțional pentru starea de *flow*.***

Se întâmplă relativ rar ca oamenii să fie într-o stare de flow în viața de zi cu zi.[19] Trecând în revistă un eșantion aleatoriu al stărilor sufletești ale unor subiecți, devine evident faptul că de cele mai multe ori oamenii sunt fie stresați, fie plictisiți, având rar ocazia să experimenteze perioade de flow; doar 20% dintre oameni au momente de flow cel puțin o dată pe zi. În jur de 15% dintre oameni nu intră niciodată într-o stare de flow pe parcursul unei zile obișnuite.

Cheia pentru mai mult flow în viață o deținem atunci când punem de acord ce facem cu ce ne produce plăcere, cum se întâmplă în cazul acelor fericiți semeni ai noștri a căror slujbă le oferă o puternică satisfacție. Vârfurile din orice domeniu — cei norocoși, în orice caz — au atins această combinație.

Pe lângă schimbarea unei cariere, mai sunt alte câteva uși deschise spre atingerea stării de flow. Cineva ar putea să deschidă o astfel de ușă când duce la bun sfârșit o sarcină care îi provoacă la maximum abilitățile — o solicitare „perfect gestionabilă" a aptitudinilor. O altă poartă de intrare poate să vină prin îndeplinirea unor activități în care punem pasiune; uneori, motivația ne conduce într-o stare de flow. Dar oricare ar fi oportunitatea, calea comună este în cele din urmă o focalizare deplină: toate acestea sunt modalități prin care atenția este ațâțată. Nu are importanță cum ajungi acolo, o focalizare pătrunzătoare alimentează cu combustibilul potrivit starea de flow.

Această stare mentală optimă pentru a duce la bun sfârșit orice treabă începută este marcată de o armonie neuronală mai mare — o interconectare bogată, bine sincronizată între diverse regiuni ale creierului.[20] În mod ideal, în această stare circuitele neuronale de care este nevoie ca sarcina să fie ușor de îndeplinit sunt extrem de active, în timp ce acelea irelevante sunt reduse la tăcere, odată ce creierul se pliază perfect pe cerințele momentului. Când creierul se află în această zonă, avem șanse mai mari să realizăm cum putem mai bine ceea ce ne-am propus.

Totuși, studiile realizate la locul de muncă au ajuns la concluzia că un număr considerabil de persoane se găsesc într-o stare mentală foarte diferită: ele visează cu ochii deschiși, își irosesc ore bune navigând pe Web sau YouTube și fac totul cu un minimum de efort. Atenția lor se împrăștie. O asemenea lipsă de angajare și indiferență atinge cote din ce în ce mai mari, în special în rândul joburilor repetitive, puțin solicitante mental. Pentru a-i aduce pe

lucrătorii prea puțin angajați cât mai aproape de zona atenției concentrate este nevoie de impulsionarea motivației și de sporirea entuziasmului lor, trezirea unui simț al scopului, plus un strop de presiune.

De cealaltă parte, un alt grup mare este blocat în starea pe care neurobiologii o numesc „ardere", unde stresul permanent le supraîncarcă sistemul nervos cu valuri continue de cortizol și adrenalină. Atenția le este fixată pe ceea ce îi frământă, nu pe ce au de dus la bun sfârșit. Această epuizare emoțională poate duce la surmenare.

Focalizarea intensă a atenției ne pune la dispoziție o cale spre intrarea în starea de flow. Dar când alegem să ne concentrăm atenția asupra unui lucru și să ignorăm restul, creăm o continuă tensiune — de obicei invizibilă — într-un mare mecanism dihotomic neuronal, unde partea de sus a creierului se află într-o neîntreruptă încleștare cu regiunea de la baza creierului.

Note:

* Răspunsuri: 1. etapa de fixare; 2. senzorială și emoțională; 3. cât de bine pot studenții să se concentreze și să facă abstracție de factorii care le distrag atenția. (*n. a.*)

** Termen împrumutat din teoria predicției dezvoltată de cercetătorii din domeniul neuroștiinței; aceștia vorbesc despre *chunking*, adică adunarea informațiilor în calupuri pentru a construi tipare. (*n. trad.*)

*** Conceptul de *flow* a fost propus și popularizat de psihologul și cercetătorul Mihaly Csikszentmihaly. El descrie acea stare de imersiune totală și de concentrare absolută, când timpul pare să încetinească și lucrurile merg ca pe roate. Este acea stare mentală optimă, absolută a ființei umane în care se atinge vârful performanței, când se depășește orice simț al conștiinței de sine și al timpului, instinctul fiind acela care preia controlul. (*n. trad.*)

1 William James, *Principles of Psychology,* 1890, citat în Jonathan Schooler *et al.*, „Meta-Awareness, Perceptual Decoupling and the Wandering Mind“, *Trends in Cognitive Science*, 15, nr. 7 (iulie 2011), pp. 319-326.

2 Ronald E. Smith *et al.*, „Measurement and Correlates of Sport-Specific Cognitive and Somatic Trait Anxiety: The Sport Anxiety Scale“, *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 2, nr. 4, 1990, pp. 263-280.

3 Încercarea de concentrare doar asupra unui singur lucru și de a ignora orice alt factor de distragere a atenției reprezintă un conflict pentru creier. În astfel de conflicte mentale mediator este cortexul cingular anterior (CCA), care identifică aceste probleme și selectează alte părți ale creierului să se ocupe de soluționarea lor. Pentru îndreptarea atenției spre un anumit obiectiv de interes, CCA activează regiunile cerebrale prefrontale responsabile pentru asigurarea controlului cognitiv; acestea liniștesc circuitele neuronale care distrag atenția și intensifică activitatea celor responsabile pentru concentrarea deplină.

4 Fiecare dintre aceste abilități esențiale reflectă anumite aspecte ale atenției care sunt de interes în analiza de față. Richard J. Davidson și Sharon Begley, *The Emotional Life of Your Brain*, Hudson Street Press, New York, 2012.

5 Heleen A. Slagter *et al.*, „Theta Phase Synchrony and Conscious Target Perception: Impact of Intensive Mental Training“, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21, nr. 8, 2009, pp. 1536-1549.

6 Cortexul prefrontal ne susține atenția în timp ce o regiune învecinată, cortexul parietal, o îndreaptă spre o anumită țintă. Când concentrarea noastră slăbește, aceste regiuni devin mai relaxate, iar concentrarea își pierde direcția și mintea ne zboară de la un lucru la altul, în funcție de cum ne atrage atenția fiecare dintre ele.

7 În urma unor asemenea studii s-a constatat că, în general, creierul subiecților care sunt diagnosticați cu ADHD manifestă o activitate mult mai puțin intensă în regiunea prefrontală și demonstrează că dețin o stare mai puțin sincronizată în „etapa de fixare“: A. M. Kelly *et al.*, „Recent Advances in Structural and Functional Brain Imaging Studies of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder“, *Behavioral and Brain Functions*, nr. 4, 2008, p. 8.

8 Jonathan Smallwood *et al.*, „Counting the Cost of an Absent Mind: Mind Wandering as an Underrecognized Influence on Educational Performance“, *Psychonomic Bulletin & Review*, 14, nr. 12, 2007, pp. 230-236.

9 Nicholas Carr, *The Shallows*, Norton, New York, 2011.

10 Martin Heidegger, *Discourse on Thinking*, Harper & Row, New York, 1966, p. 56. Heidegger este citat în Carr, *The Shallows,* în formularea celui de-al doilea avertisment cu privire la „ce efect are internetul asupra creierelor noastre“ — unul nu prea bun, în opinia lui.

11 George A. Miller, „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information“, *Psychological Review*, nr. 63, 1956, pp. 81-97.

12 Steven J. Luck și Edward K. Vogel, „The Capacity for Visual Working Memory for Features and Conjunctions“, *Nature*, nr. 390, 1997, pp. 279-281.

13 Clara Moskowitz, „Mind's Limit Found: 4 Things at Once“, *LiveScience*, 27 aprilie 2008, http://www.livescience.com/2493-mind-limit-4.html.

14 David Garlan *et al.*, „Toward Distraction-Free Pervasive Computing“, *Pervasive Computing*, 1, nr. 2, 2002, pp. 22-31.

15 Clay Shirky, *Here Comes Everybody*, Penguin, New York, 2009.

16 În politica organizațională, legăturile ocazionale pot să constituie un punct extrem de eficient. În organizațiile cu o structură de tip matrice, în

loc să activeze urmând linia directă a ordinelor, angajații ajung de multe ori să îl influențeze pe acela asupra căruia ei nu au niciun control direct. Legăturile ocazionale se constituie într-un capital social, acele relații pe care te poți bizui pentru a primi ajutorul sau un sfat prețios. Fără legături firești cu un alt grup pe care trebuie să îl influențezi, sunt puține șanse de reușită.

17 Vezi interviul lui Thomas Malone pe Edge.org, http://edge.org/conversation/collective-intelligence.

18 Howard Gardner, William Damon și Mihalyi Csikszentmihalyi, *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*, Basic Books, New York, 2001; Mihaly Csikszentmihalyi, *Good Business*, Viking, New York, 2003.

19 Mihalyi Csikszentmihalyi și Reed Larson, *Being Adolescent: Conflict and Growth in the Teenage Years*, Basic Books, New York, 1984.

20 S-ar putea să existe chiar un nivel moderat de activare a rețelei *default* cât timp ne aflăm în „zona“ de interconectare intensă. Michael Esterman *et al.*, „In the Zone or Zoning Out? Tracking Behavioral and Neural Fluctuations During Sustained Attention“, *Cerebral Cortex,* http://cercor.oxfordjournals.org/content/early/2012/08/31/cercor.bhs261.full, 31 august 2012.

CAPITOLUL 3

Atenția „de sus“ și „de jos“

„MI-AM ÎNDREPTAT ATENȚIA spre analiza unor probleme aritmetice, după câte se pare fără prea mare succes“, scria matematicianul francez Henri Poincaré în secolul al XIX-lea. „Dezgustat de eșecul meu, am plecat să petrec câteva zile la malul mării.“[1]

Acolo, într-o dimineață, în timp ce se plimba pe o faleză înaltă deasupra apelor oceanului, a avut dintr-odată intuiția spontană că „transformările aritmetice ale formulelor de gradul doi ternare nedeterminate erau identice cu acelea ale geometriei neeuclidiene“.

Natura specifică a acestei dovezi nu contează în cazul de față (din fericire, pentru că nu aș putea să încep să înțeleg eu însumi matematica). Ceea ce este uimitor în legătură cu această revelație este *cum* i-a venit ea lui Poincaré: „cu concizie, în mod neașteptat și cu o siguranță imediată“. Fusese luat prin surprindere.

Universul creativității științifice abundă în astfel de relatări. Carl Gauss, matematician care a trăit la sfârșitul secolului al XVIII-lea și începutul secolului al XIX-lea, lucra de patru ani pentru a o scoate la capăt cu o teoremă, fără să fi ajuns la vreun rezultat. Apoi, într-o bună zi, răspunsul i-a venit „ca o străfulgerare de lumină“. Și totuși, nu putea să-i dea un nume acelui șir de gânduri care făceau legătura între anii de muncă susținută și străfulgerarea intuiției neașteptate.

De unde acest puzzle? Creierul nostru are două sisteme mentale semiindependente, în mare măsură separate. Unul are o uriașă forță computațională și operează în mod constant, torcând asemenea unui motor ce-și vede liniștit de munca lui în tăcere pentru a ne soluționa probleme,

luându-ne prin surprindere cu câte o soluție neașteptată după o chibzuire îndelungată și profundă. Întrucât el operează dincolo de perspectiva conştiinţei, noi nu realizăm care sunt modurile lui de funcţionare. Acest sistem ne înfățișează rodul eforturilor sale uriașe ca și cum acesta s-ar ivi din neant și sub o multitudine de forme, începând de la direcţia pe care o ia sintaxa unei propoziții până la construcţia unor dovezi matematice complexe, bine formulate.

Această atenție din-fundalul-minții ajunge în centrul focalizării când își face loc imprevizibilul. Să ne imaginăm că vorbești la telefonul mobil în timp ce conduci autoturismul, când brusc un claxon te face să îți dai seama că s-a schimbat culoarea semaforului în verde.

Mare parte a rețelei neuronale din acest sistem se găsește în regiunea de la baza creierului, în circuitele neuronale subcorticale, deși eforturile lui se transformă în conștientizare prin notificarea neocortexului, straturile localizate cel mai sus în creier. Prin activitatea lor profundă, Poincaré și Gauss au cules roadele descoperirilor din straturile inferioare ale creierului.

„De-jos-în-sus" denumește conceptul de alegere în știința cognitivă pentru astfel de operațiuni ale echipamentului neuronal al acestui creier de la bază.[2] Mergând pe același fir logic, „de-sus-în-jos" se referă la activitatea mentală, în principal în neocortex, care poate să monitorizeze și să îi imprime echipamentului subcortical scopurile pe care le are în vedere. Este ca și cum ar exista două minți care lucrează simultan.

Mintea de-jos-în-sus este:

- mai rapidă în timpul de funcționare al creierului, operează în milisecunde;
- involuntară și automată: întotdeauna în priză;
- intuitivă, operând prin rețele de asociere;
- impulsivă, fiind condusă de emoții;
- executant al rutinelor și ghid pentru acțiunile pe care le întreprindem;
- manager pentru modelele noastre mentale despre lume.

În opoziție, mintea de-sus-în-jos este:

- mai înceată;
- voluntară și spontană;
- depune un efort considerabil;
- sediul autocontrolului, care poate (uneori) să pună stăpânire pe rutinele automate și să reducă la tăcere pulsiunile conduse emoțional;
- capabilă să învețe noi modele, să facă noi planuri și să preia într-o anumită măsură responsabilitatea pentru repertoriul nostru spontan.

Atenția spontană, puterea voinței și alegerea intenționată sunt direcționate de sus în jos; atenția reflexivă, impulsul și obișnuința din rutină sunt direcționate de jos în sus (ca și cum atenția ar fi acaparată de o ținută vestimentară interesantă sau o reclamă atractivă). Când alegem să vibrăm în fața frumuseții unui apus de soare, să ne concentrăm la ceea ce citim sau să avem o conversație plină de profunzime cu cineva, este vorba despre un schimb de-sus-în-jos. Ochiul minții noastre se răsfață cu un dans continuu între a fi acaparat de atenția motivată de stimul și focalizarea concentrării direcționate în mod spontan.

Sistemul atenției de-jos-în-sus face *multitasking*, scanând în paralel o multitudine de inputuri, inclusiv particularități ale ambientului care nu au intrat încă în raza de interes a concentrării depline; el analizează ce există în câmpul nostru perceptiv înainte să ne facă să înțelegem ce va selecta ca fiind relevant pentru noi. Mintea noastră care procesează de-sus-în-jos are nevoie de mai mult timp pentru a decide cu ce se va prezenta din ceea ce a ales, identificând lucrurile câte unul pe rând și aplicând o analiză mai profundă.

Prin ceea ce ajunge să fie o iluzie optică a minții noi percepem ceea ce se află în conștiința noastră ca fiind egal cu totalitatea operațiunilor minții. Dar în realitate majoritatea operațiunilor mentale se petrec dincolo de cortina din față a minții, în mijlocul motoarelor turate ale sistemelor de-jos-în-sus.

Mare parte (sau unii, cred unii) din ceea ce mintea care procesează de-sus-în-jos consideră că a fost ales pentru a fi sub atenția focalizării, a fi subiect de gândire și îndeplinit constituie de fapt planuri dictate de-jos-în-sus. Dacă această derulare secvențială ar fi un film, observă cu un umor acid

psihologul Daniel Kahneman, mintea care procesează de-sus-în-jos ar putea fi un „personaj în rol secundar care crede despre sine că este protagonist“[3].

Datând din urmă cu multe milioane de ani în evoluția speciei umane, circuitele neuronale reflexive, cu acționare rapidă de-jos-în-sus, stimulează gândirea pe termen scurt, motivația și luarea deciziilor cu rapiditate. Circuitele neuronale de-sus-în-jos, localizate în regiunea frontală și de sus a creierului, au apărut mai târziu pe scara evoluției, maturizarea lor deplină datând din urmă cu doar câteva sute de mii de ani.

Conexiunea neuronală de-sus-în-jos adaugă în repertoriul de care dispune mintea noastră aptitudini precum conștiința de sine, reflecția, analiza atentă și planificarea. Concentrarea atenției intenționale de-sus-în-jos îi pune la dispoziție minții o pârghie de gestionare a activității creierului. În timp ce ne mutăm atenția de la o sarcină, un plan, o senzație, devin active circuitele corespunzătoare pentru procesare ale creierului. Îți revine în minte o amintire fericită când dansai; neuronii responsabili pentru bucurie și mișcare sunt activați. Îți amintești de înmormântarea unei ființe dragi; se activează circuitul creierului relativ la tristețe. Repeți mental o lovitură specifică pentru jocul de golf, iar axonii și dendritele care orchestrează aceste mișcări se conectează cu mai multă forță.

Creierul uman se numără printre realizările remarcabile ale evoluției, dar nu este totuși perfect.[4] Sistemele creierului de procesare de-jos-în-sus cu mai multă vechime pe scara evoluției au funcționat bine, după câte se pare, pentru supraviețuirea speciei umane în cea mai mare parte a preistoriei umanității, dar construcția lor ne produce astăzi unele neajunsuri. În cea mai mare parte din viață, sistemul cu o vechime mai mare ajunge să fie predominant, de obicei în avantajul nostru, dar uneori în dezavantajul nostru: impulsul de a cheltui peste măsură, de a avea dependențe și de a ne grăbi în mod nesăbuit figurează printre semnele distinctive pentru acest sistem care nu mai este de actualitate.

Supraviețuirea are nevoie, din ce ne-a transmis evoluția timpurie, de o construcție a creierului nostru cu programe presetate de procesare de-jos-în-sus ca să procreeze și să crească vlăstarele, să aprecieze ce este agreabil și ce este dezgustător, să fugă din calea amenințărilor de tot felul sau să pornească în căutarea hranei și așa mai departe. Dar lumea de astăzi este

foarte diferită: avem nevoie atât de des să mergem prin viață urmând direcția de-sus-în-jos, contra curentului permanent al toanelor și impulsurilor de-jos-în-sus.

Un factor surprinzător reface în permanență echilibrul, schimbând direcția, în sensul de-jos-în-sus: creierul are grijă să economisească energie. Eforturile cognitive, cum ar fi să înveți să folosești cele mai recente noutăți ale tehnologiei, solicită o atenție activă, cu prețul unui consum de energie. Dar cu cât repetăm mai mult o rutină care altădată era nouă, cu atât mai repede ea se transformă în obișnuință mecanică și ajunge să fie asimilată de circuitele neuronale de-jos-în-sus, în mod special rețelele neuronale din ganglionii bazali, substanță nervoasă de dimensiunea unei mingi de golf, localizată la baza creierului, exact deasupra măduvei spinării. Cu cât exersăm mai mult o rutină, cu atât mai mult o vor asimila ganglionii bazali, preluând-o din alte părți ale creierului.

Sistemele de procesare în direcția jos/sus își distribuie sarcini mentale între ele, astfel încât noi să putem obține rezultate optime cu minimum de efort. Cum familiarizarea face ca o rutină să fie mai ușoară, ea este direcționată de sus în jos. Modul în care experimentăm acest transfer neuronal ne determină să acordăm mai puțină atenție — și, în cele din urmă, niciun fel de atenție — pe măsură ce el devine automat.

Supremul automatism poate fi observat atunci când expertiza își spune cuvântul și când facem față unei solicitări deosebite concentrându-ne atenția fără niciun pic de efort, fie la o partidă de șah, la o cursă NASCAR sau la crearea unei picturi în ulei. Dacă nu am exersat suficient, toate acestea vor cere o concentrare focalizată în mod voluntar. Dar dacă stăpânim deja aptitudinile de care este absolută nevoie la un nivel care să răspundă solicitării, ele nu vor presupune niciun fel de efort cognitiv suplimentar — eliberarea atenției pentru eforturi cognitive suplimentare fiind lesne de remarcat doar în rândul performerilor de excepție.

După cum confirmă campionii de talie internațională, aflați la cele mai înalte niveluri, acolo unde competitorii au exersat aproape la fel de multe mii de ore, orice competiție devine un joc mental: starea minții tale determină cât de bine vei putea să te concentrezi și, astfel, cât de bine vei putea să te descurci. Cu cât vei reuși mai mult să te relaxezi și să ai încredere

în mișcările coordonate de-jos-în-sus, cu atât mai mult îți vei elibera mintea pentru ca ea să-și intensifice agerimea.

Să luăm, de exemplu, cazul unor mijlocași centrali din fotbalul american care au deja ceea ce jurnaliștii sportivi numesc „marea abilitate de a vedea terenul“: ei pot să citească în avans cum vor arăta mișcările defensive ale echipei adverse, să-i simtă intențiile și, odată ce jocul începe, să se adapteze în mod automat la acele mișcări, câștigând în avans o secundă sau două, foarte prețioase, pentru a alege un mijlocaș disponibil pentru o pasă. O astfel de „vedere“ necesită un volum uriaș de antrenament, astfel încât ceea ce la început solicită multă atenție ajunge să se petreacă în mod automat.

Din perspectiva computațională a minții, a identifica un mijlocaș în timp ce te afli sub presiunea greutății câtorva corpuri umane, cam 160 kg, care se prăvălesc peste tine din diverse unghiuri nu este o încercare ușoară: mijlocașul trebuie să țină minte rutele pe unde urmează să se deplaseze potențialii coechipieri care vor recepționa mingea și, în același timp, să proceseze și să reacționeze la mișcările tuturor celor unsprezece jucători din echipa adversă — provocare care este cel mai bine gestionată de circuitele neuronale antrenate de-jos-în-sus (și care ar putea fi copleșitoare dacă jucătorul ar fi nevoit să analizeze în detaliu și în mod conștient fiecare mișcare).

O rețetă sigură ca să o dai în bară

Lolo Jones conducea cursa de 100 de metri obstacole pentru femei în sezonul în care se pregătea să cucerească o medalie de aur la Olimpiada de la Beijing din 2008. Conducând detașat, trecuse de obstacole într-un ritm care nu solicitase niciun efort — până când ceva nu a mai mers bine.

La început, a fost ceva insesizabil: avea senzația că obstacolele veneau spre ea prea repede. Stăpânită de această senzație, Jones era copleșită de un gând sâcâitor: *Vezi să nu faci lucrurile de mântuială și s-o dai în bară cu tehnica ta... Vezi să-ți meargă picioarele și dă-i bice!*

Cu aceste gânduri în minte, înteți ritmul puțin prea mult — și lovi cel de-al nouălea din cele zece obstacole. Jones avea să termine pe poziția a șaptea,

departe de primul loc, după care s-a prăbușit pe pistă într-un hohot de plâns.[5]

Privind în urmă, chiar în momentul când era pe punctul să dea din nou marea lovitură la Olimpiada de la Londra din 2012 (unde până la urmă s-a clasat a patra la cursa de 100 de metri), Jones a reușit să-și amintească momentul anterior înfrângerii cu o claritate incredibilă. Dacă i-ai întreba pe cercetătorii din neuroștiință, ei ar putea să diagnosticheze eroarea cu o siguranță la fel de incontestabilă: când ea a început să se gândească la detaliile tehnice, în loc să lase lucrurile să meargă de la sine și să se ocupe de ele circuitele-motor care exersaseră aceste mișcări de atâtea ori încât ajunseseră să atingă perfecțiunea, Jones făcuse o schimbare, renunțând să se bazeze pe sistemul de procesare de-jos-în-sus, alegând în schimb interferența de-sus-în-jos.

Studii consacrate analizei funcționării creierului uman au ajuns la concluzia că, atunci când un campion de atletism începe să se gândească în detaliu la tehnica folosită în timpul desfășurării probei sportive, rezultatul este rețeta sigură pentru eșec. Când se gândesc la ce parte a labei piciorului controlează balonul, jucătorii de top din fotbalul american comit mai multe greșeli.[6] Același lucru se întâmplă când jucătorii de baseball își propun să urmărească dacă bâta lor se mișcă în sus sau în jos în timpul unui balans.

Cortexul motor, care în cazul unui atlet experimentat are aceste mișcări întipărite profund în circuitele neuronale în urma miilor de ore de antrenament, operează cel mai bine când este lăsat în pace. Atunci când cortexul prefrontal se activează, iar noi începem să ne gândim cum facem ceea ce facem, cum să facem ceea ce facem — sau, mai rău, ce să *nu* facem —, creierul cedează o parte din control în seama circuitelor care știu cum să gândească și să fie preocupate, dar nu și cum să execute mișcarea în sine. Indiferent că vorbim despre curse de 100 de metri, fotbal american sau baseball, așa arată rețeta universală ca să o dai în bară.

Acesta este motivul pentru care Rick Aberman, care se ocupă de consilierea echipei de baseball Minnesota Twins, îmi mărturisea următoarele: „Când antrenorul trece în revistă partidele și își focalizează atenția doar pe ce să *nu* se facă data viitoare, rezultatul este cu siguranță rețeta cu care jucătorii vor ajunge să se blocheze.“

Și acest lucru este valabil nu doar în sport. A face dragoste este ceva ce îți vine în minte ca o activitate în care a deveni prea analitic și autocritic constituie o piedică. Un articol de ziar dedicat „efectelor imprevizibile pe care le are încercarea premeditată de a te relaxa când ești în stare de stres" sugerează, cu toate acestea, contrariul.[7]

Să fii relaxat și să faci dragoste sunt două lucruri care merg perfect împreună atunci când lăsăm ca lucrurile să vină de la sine — nu când ne propunem să se întâmple. Sistemul nervos parasimpatic, care se blochează în timpul acestor activități, acționează în mod obișnuit independent de circuitul executiv al creierului, care se gândește la ele.

Edgar Allan Poe a dat un nume acestei tendințe mentale nefericite de a scoate la iveală un subiect sensibil pe care deja voiai să nu-l mai aduci în discuție: „drăcușorul din spatele gândului pervers". Un articol intitulat în mod sugestiv „Cum să gândești, să vorbești sau să acționezi exact în cel mai nepotrivit mod pentru orice ocazie", scris de Daniel Wegner, psiholog de la Harvard, explică acest mecanism cognitiv care îi dă curaj drăcușorului să acționeze.[8]

După cum avea să descopere Wegner, erorile se succed în funcție de cât de neatenți, stresați sau, dimpotrivă, tensionați mental suntem. În astfel de împrejurări, un sistem de control cognitiv care să monitorizeze în mod firesc erorile pe care le-am putea face (cum ar fi „Nu aminti despre acest subiect") poate să acționeze nepremeditat ca un declanșator mental, crescând șansa de a comite acea eroare (cum ar fi „Să amintești de acel subiect").

Când Wegner le-a cerut subiecților voluntari ai testului său să încerce să *nu* se gândească la un anumit cuvânt, la scurt timp, când aceștia au fost impulsionați să răspundă rapid la o sarcină asociată cu acel cuvânt, în mod neașteptat au spus de cele mai multe ori exact cuvântul interzis.

Supraîncărcarea atenției restrânge controlul mental. Exact în momentele când ne simțim cel mai stresați, ni se întâmplă să uităm numele persoanelor pe care le știm foarte bine, ca să nu mai amintim de datele lor de naștere, zilele aniversare și alte date de importanță majoră din punct de vedere social.[9]

Un alt exemplu: obezitatea. Cercetătorii au ajuns la concluzia că răspândirea epidemică a cazurilor de obezitate în Statele Unite ale Americii în ultimii 30 de ani are o strânsă legătură cu prezența explozivă a computerelor și gadgeturilor în viața oamenilor — și intuiesc că aceasta nu este o corelație aleatorie. O existență dependentă de tentațiile lumii digitale creează o supraaglomerare cognitivă aproape constantă. Iar supraaglomerarea slăbește autocontrolul.

Uită de toate aceste tentații ale tehnologiei moderne și așa vei rezolva problema dietei alimentare. Pierduți în universul digital, întindem mâna în mod inconștient după cutia cu dulciuri.

Distorsionarea circuitului de-jos-în-sus

Într-un studiu despre psihologi, acestora li se punea întrebarea dacă există „un lucru sâcâitor" pe care ei nu l-au înțeles despre propria persoană.[10]

Unul dintre ei a răspuns că timp de două decenii a studiat felul în care vremea mohorâtă te face să-ți vezi întreaga existență în culori sumbre, doar dacă nu cumva devii conștient de faptul că vremea mohorâtă îți influențează în rău propria stare de spirit, dar că, în ciuda faptului că el înțelege acest lucru, un cer înnorat tot îl face să nu se simtă în largul lui.

Un altul nu își putea explica dorința compulsivă de a scrie articole în care să demonstreze faptul că anumite studii sunt conduse greșit și de ce continua să facă acest lucru chiar dacă niciunul dintre cercetătorii de seamă nu se sinchisea prea tare de articolele lui.

Un al treilea afirma că, deși studiase „opinia distorsionată a percepției exagerate a bărbaților ca fiind una cu conotații sexuale" — interpretarea greșită a atitudinii prietenoase din partea unei femei ca având un interes de natură amoroasă —, el totuși ceda în fața tentației de a împărtăși opinia distorsionată.

Circuitele neuronale de-jos-în-sus învață cu lăcomie — și în tăcere —, însușindu-și lecțiile încontinuu pe măsură ce trăim fiecare clipă a unei zile. O asemenea învățare intrinsecă nu are nevoie niciodată să pătrundă în conștiința noastră, deși ea acționează ca o busolă în viață, la bine și la rău.

Sistemul nervos involuntar funcționează bine în cea mai mare parte a timpului: știm ce se petrece, ce e de făcut și putem să facem slalom printre solicitările zilei destul de iscusit în timp ce ne gândim la alte lucruri. Dar acest sistem are și el slăbiciunile lui: emoțiile și motivațiile noastre creează distorsiuni și parti-pris-uri în fluxul atenției, pe care în mod specific nu le observăm și nu observăm că nu le observăm.

Să ne gândim la anxietatea socială. În general, persoanele anxioase se agață de orice, chiar și de lucruri doar puțin amenințătoare; acele persoane care suferă în mod compulsiv de anxietate socială identifică până și cel mai mic semn de respingere, cum ar fi o expresie fugară de neplăcere pe chipul unei alte persoane — o reflectare a presupunerii lor obișnuite că se vor număra printre marginalizații sociali. Cea mai mare parte a acestei tranzacții emoționale se desfășoară dincolo de conștientizare, conducându-i pe respectivii la evitarea unor situații în care ar putea deveni anxioși.

O metodă ingenioasă de remediere a acestei distorsiuni de-jos-în-sus este atât de subtilă încât oamenii nu își dau seama că tiparele lor de atenție sunt reconectate (la fel cum nu își dau seama că la început conectarea neuronală are loc chiar în timp ce ei o dobândesc). Cunoscută drept „modificare a distorsionării cognitive“ sau CBM, această terapie imperceptibilă cu ochiul liber se desfășoară prin expunerea în fața celor care suferă de anxietate socială severă a unui set de fotografii prezentând un public, în timp ce li se cere să urmărească momentul când apar tiparele care îi deranjează și să apese un buton cât de repede se poate.[11]

Flash-urile nu apar niciodată în zona imaginilor care sunt amenințătoare, cum ar fi chipurile unor oameni încruntați. Deși această intervenție se află în spatele conștientizării lor, pe parcursul câtorva ședințe circuitele neuronale de-jos-în-sus învață să își îndrepte atenția spre semnale nonamenințătoare. Cu toate că persoanele respective nu au un indiciu legat de reformularea subtilă a tiparelor de atenție, anxietatea lor în contexte sociale își pierde din intensitate.[12]

Acesta este o utilizare benignă a respectivelor circuite neuronale. Apoi vorbim de publicitate. Tactica de modă veche de a atrage atenția într-o piață de desfacere aglomerată — cu ce este nou, îmbunătățit, șocant — încă mai funcționează. Dar o miniindustrie a studiilor dedicate creierului uman în

serviciul marketingului a condus la conceperea unor tactici bazate pe manipularea stratului inconștient al minții. Un astfel de studiu a ajuns la concluzia că, dacă le prezinți oamenilor produse de lux sau doar le induci să se gândească la bunuri de lux, ei devin mai egocentrici în deciziile lor.[13]

Una dintre cele mai active zone de cercetare a alegerii inconștiente se referă la ce ne determină să ne îndreptăm spre un anumit produs atunci când facem cumpărături. Comercianții vor să știe cum să ne mobilizeze partea de creier care procesează de-jos-în-sus.

Cercetările de piață, de exemplu, au ajuns la concluzia că, atunci când oamenilor li se prezintă o băutură, iar sticla are alături chipuri umane fericite care se mișcă pe fundalul unui ecran prea repede pentru a fi înregistrate în mod conștient — dar, cu toate acestea, sunt observate de sistemele de-jos-în-sus —, ei consumă mai mult din acea băutură decât atunci când chipurile care se perindă pe ecran sunt niște fețe mânioase.

O trecere în revistă a unor astfel de studii conduce spre concluzia că suntem „într-o proporție uriașă inconștienți“ de existența acestor forțe ale unui marketing subtil, chiar în timp ce ne modifică felul în care facem cumpărături.[14] Conștientizarea de-jos-în-sus face din noi niște victime inocente la cheremul forțelor ce declanșează acțiunea subconștientului.

Astăzi, viața pare să fie guvernată într-o măsură îngrijorător de mare de impulsuri; un val uriaș de reclame publicitare ne stimulează, în direcția circuitelor de-jos-în-sus, să ne dorim o mulțime de bunuri și să cheltuim azi fără să ne pese care va fi prețul plătit ulterior. Tirania impulsului depășește în cazul multora tot ce ne putem imagina despre supracheltuială și supraîmprumut, ducând la supraconsum alimentar și alte obiceiuri compulsive, începând de la plăcerea bolnăvicioasă de a consuma în neștire acadele până la pierderea de timp prețios stând cu ochii pironiți pe un ecran digital.

Deturnări neuronale

Pășești pentru prima oară în biroul altcuiva; care este primul lucru pe care îl observi? Iată un indiciu pentru a vedea ce-ți stimulează focalizarea atenției de-jos-în-sus în acel moment. Dacă tot ceea ce urmărești este un scop

financiar, ai putea să remarci imediat un grafic al câștigurilor afișat pe ecranul computerului. Dacă suferi de arahnofobie, îți vei fixa atenția asupra pânzelor de păianjen din colțul ferestrei.

Acestea sunt alegeri subconștiente prin direcționarea atenției. O asemenea captare a atenției are loc atunci când circuitul neuronal al amigdalei, santinela creierului pentru identificarea semnificațiilor emoționale, observă un lucru pe care îl consideră semnificativ; o insectă supradimensionată, un chip uman cu o falcă în cer și alta în pământ sau un bebeluș dulce care merge de-a bușilea, fiecare îți dă o idee despre filtrările creierului cu privire la un asemenea interes instinctiv.[15] Acest dispozitiv al creierului mediu bazat pe sistemul neuronal de-jos-în-sus reacționează cu mult mai rapid în timp neuronal decât se întâmplă în regiunea prefrontală de-sus-în-jos; el trimite semnale în sus pentru a activa căi de acces corticale mai înalte care pun în stare de alertă centrii executivi (relativ) înceți, indicându-le să se trezească și să acorde atenție.

Mecanismele atenției din creierul nostru au evoluat pe parcursul a sute de mii de ani pentru a ne ajuta să supraviețuim într-o junglă unde primejdiile pândeau la tot pasul, iar amenințările i-au făcut pe strămoșii noștri să își adapteze un registru vizual specific și un set de ritmuri diferite — uneori asemănător cu așteptarea leneșă a unui șarpe, alteori cu viteza unui tigru care se năpustește asupra prăzii. Aceia dintre strămoșii noștri a căror amigdală era suficient de iute în reacții încât să-i ajute să fugă din calea șarpelui și să nu apară în calea tigrului ne-au transmis nouă construcția lor neuronală reușită.

Șerpii și păianjenii, două animale pe care se pare că le observăm întotdeauna cu îngrijorare, ne captează atenția chiar atunci când imaginile lor trec ca un flash rapid prin fața ochilor, încât nu avem nici măcar conștiința de a le fi vizualizat. Circuitele neuronale de-jos-în-sus le identifică mai rapid decât pe obiectele neutre și transmit un semnal de alarmă. (Prezintă flash-uri cu aceste imagini unui biolog expert în studiul șerpilor sau păianjenilor și acesta va avea și el atenția captată — dar fără niciun semnal de alarmă.[16])

Creierul consideră că este imposibil să ignore fețe umane care exprimă o trăsătură emoțională, în special pe cele furioase.[17] Fețele mânioase au o

supersingularitate: scanează o masă de chipuri umane și cineva cu o față mânioasă va ieși, cu siguranță, în evidență. Regiunea de la baza creierului va identifica un personaj de desen animat cu sprâncenele încruntate în formă de V (precum copiii din *South Park*) într-un timp mai scurt decât îi ia să remarce o față fericită.

Suntem conectați neuronal astfel încât să acordăm o atenție reflexivă unor „stimuli supernormali“, fie că este vorba despre siguranță, nutriție sau sex — la fel cum face o mâță care nu se poate abține să nu vâneze un șoarece de jucărie legat de o sfoară. În lumea de azi, reclamele publicitare care manipulează aceleași preferințe preconectate neuronal ne atrag și ele de jos-în-sus, captându-ne atenția reflexivă. Dacă îi adaugi unui produs eticheta „sex“ sau „faimă“, vei activa exact aceleași circuite care ne stimulează să cumpărăm din motive pe care nici măcar nu le remarcăm.

Înclinațiile pe care le avem ne fac să fim extrem de vulnerabili. De aceea alcoolicii sunt captivați de reclamele cu vodkă, exaltații de personajele sexy dintr-un spot publicitar pentru o vacanță în care să-ți iei lumea în cap și să uiți de toate.

Aceasta este atenția preselectată de-jos-în-sus; o astfel de captare a atenției începând de jos este spontană, o alegere involuntară. Suntem cel mai mult predispuși la emoții care să stimuleze focalizarea atenției în acest mod atunci când mintea noastră hoinărește, când suntem distrași sau când suntem copleșiți de noianul de informații — sau toate trei la un loc.

După aceea, mai sunt emoțiile scăpate de sub control. Scriam acest subcapitol chiar ieri, stând în fața computerului de pe biroul meu de lucru, când, din senin, m-a fulgerat o durere ascuțită la spate, în regiunea lombară. Probabil că nu venise din neant: se strecurase încet-încet, chiar de dimineață. Dar atunci când m-am așezat la masa mea de lucru ea s-a propagat brusc prin tot corpul, începând din regiunea coccisului, până sus, spre centrii nervoși ai durerii din creierul meu.

Când am încercat să mă ridic în picioare, durerea care mă săgeta era atât de ascuțită încât m-am prăbușit înapoi pe scaun. Mai grav, mintea a început să mi se agite, gândindu-se la cel mai rău scenariu care mi s-ar fi putut întâmpla: *O să fiu paralizat de durere pentru tot restul vieții, voi fi nevoit să fac injecții cu steroizi în mod periodic...*, iar șirul gândurilor mi-a îndemnat

mintea cuprinsă de panică să își amintească de povestea ciupercii care nu fusese corespunzător manipulată în procesul de fabricație a unui medicament și rezultatul fusese unul catastrofal: virusul meningitei a ucis douăzeci și șapte de pacienți, care făcuseră cu toții exact acele injecții.

În timp ce se petreceau toate acestea, eu tocmai dădusem „Delete“, ștergând un paragraf din text care se referea la un anumit subiect pe care intenționasem să îl transfer în textul cărții de față. Dar cu atenția prinsă în chingile durerii și ale îngrijorării, am uitat complet de intenția mea; astfel, un paragraf întreg a dispărut într-o gaură neagră.

Astfel de deturnări emoționale sunt declanșate de amigdală, radarul creierului pentru depistarea amenințării, care scrutează în permanență ce se petrece în jurul nostru pentru a descoperi eventuale pericole. Când aceste circuite identifică o amenințare (sau ce interpretăm ca fiind o potențială amenințare — de multe ori ele pot să se înșele), o magistrală de circuite neuronale care se îndreaptă în viteză în sus, spre regiunea prefrontală a creierului, trimite un val uriaș de semnale care determină creierul din regiunea bazală să pună în mișcare trupele de elită: fascicolul atenției ni se îngustează, ațintindu-se spre ceea ce ne deranjează; memoria se regrupează, făcând să ne fie mai ușor să ne amintim tot ce este relevant pentru amenințarea care ne paște; corpul nostru intră în alertă întrucât valul hormonilor de stres cu care suntem asaltați ne pregătește membrele pentru o tactică sănătoasă: luptă-sau-fugi. Ne fixăm atenția pe lucrul perturbator și uităm de restul.

Cu cât emoția este mai puternică, cu atât mai intensă este fixarea atenției. Deturnările de atenție sunt un soi de superadeziv pentru fixarea atenției. Dar întrebarea care se ridică este alta: Pentru cât timp va rămâne concentrată focalizarea atenției noastre? După cum s-a dovedit, acest lucru depinde de cât de puternică este regiunea prefrontală stângă în a liniști amigdala surescitată (există două amigdale, câte una pentru fiecare emisferă cerebrală).

Această magistrală neuronală prefrontală a amigdalei are ramificații spre partea stângă și cea dreaptă prefrontală. Când ne este deturnată atenția, circuitele neuronale al amigdalei captează ceea ce transmite partea dreaptă și

preiau semnalele. Dar partea stângă poate să transmită semnale în jos, care să liniștească degringolada produsă de deturnarea atenției.

Reziliența emoțională se traduce prin cât de rapid ne revenim după momentele perturbatoare. Persoanele care sunt extrem de reziliente — care își revin imediat după o provocare perturbatoare — pot să aibă de treizeci de ori mai multă activare în regiunea prefrontală stângă față de acelea care sunt mai puțin reziliente.[18] Vestea bună: după cum urmează să vedem în Partea a V-a, putem să creștem rezistența circuitelor neuronale din regiunea prefrontală stângă, care liniștesc amigdala surescitată.

Viața pe pilot automat

Eram absorbit într-o conversație cu unul dintre prietenii mei într-un restaurant aglomerat și ne apropiam de sfârșitul prânzului luat împreună. El era cufundat cu totul în povestea pe care mi-o spunea, oferindu-mi detalii despre un moment deosebit de intens pe care îl trăise de curând.

Era atât de absorbit în relatarea poveștii lui, încât nici nu se atinsese de mâncarea pe care o comandase. Mâncarea din farfuria mea se evaporase de mult.

La un moment dat, chelnerița care ne servea prânzul s-a apropiat de masa noastră și a întrebat: „Vă place mâncarea?“

El abia dacă a băgat-o în seamă și i-a răspuns distrat, cu un aer sever: „Nu, nu încă“ și a continuat cu relatarea poveștii lui fără să îi scape din vedere nici cel mai mic detaliu.

Cu siguranță, replica prietenului meu nu era răspunsul potrivit la întrebarea adresată de persoana care ne servea, ci mai degrabă la ceea ce spun *de obicei* chelnerii în acel moment al desfășurării ritualului din jurul unei mese în oraș: „Ați terminat?“

Această mică eroare este specifică pentru inconvenientul vieții trăite sub dominația circuitelor neuronale de-jos-în-sus, pe pilot automat: ratăm momentul exact atunci când ni se întâmplă să-l trăim, reacționând în schimb la un șablon fixat de supoziții despre ceea ce se întâmplă. Și astfel ratăm partea amuzantă a clipei:

Chelnerița: „Vă place mâncarea noastră?“

Clientul: „Nu, nu încă.“

Cu ceva timp în urmă, când încă mai existau cozi interminabile în multe sedii de birouri, la care oamenii așteptau să le vină rândul la un copiator, Ellen Langer, psiholog la Harvard, fără să se lase descurajată de șirul de oameni în așteptare, a intrat în fața tuturor peste rând, spunându-le cu nonșalanță: „Trebuie să fac numai câteva copii!“

Desigur, fiecare dintre aceia care stăteau încolonați la rând se afla acolo tocmai pentru că trebuia să facă niște copii, la fel ca ea. Și totuși, așa cum deseori se întâmplă, acela care se afla în față la coadă a încuviințat cu complicitate gestul lui Langer de a o lua înainte. Acest lucru, susține Langer, confirmă nepăsarea, atenția aflată pe pilot automat. Dimpotrivă, atenția activă ar putea determina persoana din fața cozii să întrebe dacă este vorba într-adevăr despre o nevoie de a avea rapid acele copii.

Angajarea activă a atenției înseamnă activitate de-sus-în-jos, un antidot la traversarea zilei ca un zombie, recurgând la automatisme. Putem să luăm atitudine față de reclamele publicitare, să fim vigilenți față de ce se întâmplă în jurul nostru, să punem sub semnul îndoielii rutinele sau să le îmbunătățim. Această atenție concentrată, adesea orientată spre un țel, inhibă obiceiurile mentale netrecute prin filtrul gândirii.[19]

Astfel, când emoțiile reușesc să ne conducă atenția, putem să gestionăm totodată emoțiile transmise de-sus-în-jos depunând un efort activ. În acest fel, regiunile prefrontale preiau controlul asupra amigdalei, echilibrându-i potența. Un chip uman furios sau chiar un bebeluș simpatic pot să nu reușească să ne capteze atenția atunci când circuitele neuronale pentru controlul de-sus-în-jos al atenției își asumă responsabilitatea pentru ceea ce creierul a ales să ignore.

Note:

1 Henri Poincaré, citat în Arthur Koestler, *The Act of Creation*, Hutchinson, Londra, 1964, pp. 115-116.

2 Unii cercetători din domeniul științelor cognitive denumesc aceste sisteme „minți separate“. Eu m-am referit la sistemele neuronale direcționate de-

sus-în-jos ca la niște „artere de acces la înălțime“, iar la acelea care urmează direcția de-jos-în-sus ca fiind „artere de acces la altitudine joasă“, în cartea mea *Social Intelligence*, Bantam, New York, 2006. Daniel Kahneman, în cartea lui *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York, 2012, folosește termenii *sistemul 1* și *sistemul 2,* pe care îi denumește „ficțiuni de reprezentare“. În ceea ce mă privește, găsesc că o asemenea terminologie este greoaie. Altfel spus, cu cât cineva cercetează mai amănunțit rețeaua neuronală, cu atât mai puțin se va mulțumi cu terminologia sistemelor „de sus“ și „de jos“. Dar, deocamdată, se poate opera cu acești termeni.

3 Kahneman, *Thinking Fast and Slow,* p. 31.

4 Coloana vertebrală a ființei umane reprezintă unul dintre numeroasele momente importante în care evoluția a scos la iveală o constituție biologică suficient de bună, însă nu perfectă: structurarea pe sisteme deja formate a acestei aglomerări de oase pe o singură coloană funcționează în mod corespunzător — deși un trepied flexibil, realizat din trei coloane, ar fi putut să fie mult mai rezistent. Orice persoană care a suferit de pe urma herniei de disc intervertebral sau de artrită cervicală poate să depună mărturie pentru aceste imperfecțiuni din constituția biologică.

5 Lolo Jones în Sean Gregory, „Lolo’s No Choke“, *Time,* 30 iulie 2012, pp. 32-38.

6 Sian Beilock *et al.*, „When Paying Attention Becomes Counter-Productive“, *Journal of Experimental Psychology*, 18, nr. 1, 2002, pp. 6-16.

7 Eforturile pe care le facem pentru a ne relaxa au șanse să nu dea rezultate, în special în acele momente când suntem sub presiune pentru a duce la bun sfârșit ce ne-am propus. Vezi Daniel Wegner, „Ironic Effects of Trying to Relax Under Stress“, *Behaviour Research and Therapy*, 35, nr. 1, 1997, pp. 11-21.

8 Daniel Wegner, „How to Think, Say, or Do Precisely the Worst Thing for Any Occasion“, *Science,* 3 iulie 2009, pp. 48-50.

9 Christian Merz *et al.*, „Stress Impairs Retrieval of Socially Relevant Information“, *Behavioral Neuroscience*, 124, nr. 2, 2010, pp. 288-293.

10 „Unshrinkable“, *Harper’s Magazine*, decembrie 2009, pp. 26-27.

11 Yuko Hakamata *et al.*, „Attention Bias Modification Treatment“, *Biological Psychiatry*, 68, nr.11, 2010, pp. 982-990.

12 Când psihologii clinicieni au inițiat ședințe de terapie pentru persoanele care suferă de anxietate socială, în timpul cărora acestea erau încurajate să își îndrepte atenția spre chipuri cu o expresivitate neutră sau prietenoasă aflate într-o mulțime de oameni, nu numai că nu și-au fixat privirea asupra chipurilor respingătoare, dar două treimi dintre aceste persoane au scăpat de starea de anxietate. Norman B. Schmidt *et al.*, „Attention Training for Generalized Social Anxiety Disorder“, *Journal of Abnormal Psychology*, 118, nr. 1, 2009, pp. 5-14.

13 Roy Y.J. Chua și Xi Zou (Canny), „The Devil Wears Prada? Effects of Exposure to Luxury Goods on Cognition and Decision Making“, Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper, nr. 10 034, 2 noiembrie, 2009, http://ssrn.com/abstract=1498525 sau http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1498525.

14 Gavan J. Fitzsimmons *et al.*, „Non-Conscious Influences on Consumer Choice“, *Marketing Letters*, 13, nr. 3, 2002, pp. 269-279.

15 Patrik Vuilleumier și Yang-Ming Huang, „Emotional Attention: Uncovering the Mechanisms of Affective Biases in Perception“, *Current Direction in Psychological Science*, 18, nr. 3, 2009, pp. 148-152.

16 Arne Ohman *et al.*, „Emotion Drives Attention: Detecting the Snake in the Grass“, *Journal of Experimental Psychology: General,* 130, nr. 3, 2001, pp. 466-478.

17 Elizabeth Blagrove și Derrick Watson, „Visual Marking and Facial Affect: Can an Emotional Face Be Ignored?“, *Emotion*, 10, nr. 2, 2010, pp. 147-168.

18 A.J. Schackman *et al.*, „Reduced Capacity to Sustain Positive Emotion in Major Depression Reflects Diminished Maintenance of Fronto-Striatal Brain Activation“, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106, 2009, pp. 22445-22450.

19 Ellen Langer, *Mindfulness*, Addison-Wesley, Reading, 1989.

CAPITOLUL 4

Cât de mult valorează o minte care hoinărește liberă

SĂ FACEM UN PAS ÎNAPOI pentru o clipă și să reflectăm încă o dată asupra gândirii. Din felul în care am scris până acum se simte clar o atitudine părtinitoare implicită: aceea că o atenție concentrată, orientată spre un scop, este mai prețioasă decât o conștientizare deschisă, spontană. Dar simpla supoziție că atenția trebuie să servească rezolvării de probleme sau atingerii unor scopuri minimalizează tendința pe care o are mintea de a alerga liberă de fiecare dată când este lăsată să se descurce singură.

Fiecare varietate de atenție își are utilitatea ei. Însuși faptul că aproape jumătate dintre gândurile noastre sunt vise cu ochii deschiși sugerează că ar putea să existe deopotrivă anumite avantaje pentru o minte care poate să alimenteze starea de reverie.[1] S-ar putea să ne revizuim felul în care ne gândim, trecând la „mintea care rătăcește“, considerând că, în loc să rătăcim *departe* de ceea ce contează, am putea la fel de bine să rătăcim *spre* ceva care are valoare.[2]

Cercetările consacrate studiului „minții care rătăcește“ se confruntă cu un paradox special: intenția direcționată de-sus-în-jos nu conduce la o rutină fructuoasă direcționată de-jos-în-sus. Este imposibil să antrenezi o persoană astfel încât să aibă o gândire spontană — altfel spus, să determini mintea cuiva să hoinărească liberă.[3] Dacă vrem să surprindem gândurile care rătăcesc într-o stare naturală, trebuie să le îmbrățișăm de fiecare dată când se întâmplă ca ele să iasă la iveală. O strategie de cercetare frecventă: în timp ce subiecților umani le sunt scanate creierele, cere-le în momente alese la întâmplare să explice experiențele pe care le trăiesc. Se va ajunge la un amestec haotic de conținuturi ale minții, inclusiv multe gânduri împrăștiate.

Impulsul interior de a se îndepărta de focalizarea atenției este atât de puternic, încât cercetătorii din științele cognitive percep o minte care rătăcește ca pe un mod „existent“ (*default*) al creierului — spre care se îndreaptă atunci când nu lucrează pentru a duce la bun sfârșit o anumită sarcină mentală. După cum au demonstrat o serie de studii bazate pe imagistica creierului, circuitele neuronale pentru această rețea implicită se centrează pe zona medie a cortexului prefrontal.

Scanări ale creierului de dată mai recentă au dezvăluit un lucru surprinzător: în timp ce mintea rătăcește, *două* regiuni majore ale creierului par să fie active, nu numai banda medială care a fost multă vreme asociată cu „mintea împrăștiată“.[4] Cealaltă — sistemul executiv al cortexului prefrontal — fusese considerată drept crucială pentru a ne menține concentrați asupra îndeplinirii sarcinilor. Cu toate acestea, studiile de imagistică par să demonstreze că ambele regiuni sunt activate în timp ce mintea aleargă fără țintă.

Este un pic derutant. La urma urmelor, mintea care rătăcește, prin însăși natura ei, își abate atenția de la preocuparea imediată și ne împiedică să atingem performanța, în special când este vorba despre probleme solicitante din punct de vedere cognitiv. Cu multă prudență, cercetătorii rezolvă acest puzzle sugerând că motivul pentru care hoinăreala minții subminează performanța ar putea fi acela că ea împrumută sistemul director executiv care era destinat altor chestiuni de rezolvat.

Acest lucru ne face să ne întoarcem spre *locul încotro* rătăcește mintea: de cele mai multe ori, preocupările noastre curente și treburi nerezolvate — lucruri pe care trebuie să le înțelegem (mai multe despre acest subiect, în următorul capitol). Dacă mintea care hoinărește ne poate submina concentrarea imediată asupra unei sarcini iminente, o anumită bucată de timp ea operează în slujba rezolvării problemelor care contează pentru existența noastră.

În plus, o minte care aleargă liberă lasă să curgă nestingherită întreaga sevă creativă. În timp ce mintea noastră aleargă eliberată de orice constrângere, noi devenim mai pricepuți la tot ce depinde de scânteia de intuiție, începând de la un joc de cuvinte ingenios până la invenții și o gândire originală. De fapt, persoanele care sunt extrem de talentate la sarcini mentale care necesită

un control cognitiv și o memorie care să funcționeze uluitor de bine — așa cum este cazul rezolvării unor probleme complexe de matematică — pot să se lupte cu *insight*-urile creative dacă le este greu să pună capăt atenției concentrate la maximum.[5]

Printre alte funcții utile ale minții care rătăcește figurează producerea unor scenarii cu privire la viitor, autoreflecția, adaptarea la o lume socială complexă, incubația ideilor creative, flexibilitate în concentrarea atenției, reflectarea asupra lucrurilor învățate, organizarea propriei memorii, meditând pur și simplu asupra vieții — și oferindu-i circuitului nostru neuronal o pauză de revigorare pentru a fi capabil de concentrare mai intensă a atenției.[6]

O clipă de reflecție mă face să mai adaug alte două funcții: faptul că îmi amintește de unele lucruri pe care trebuie să le fac astfel încât ele să nu se piardă în mișcarea de du-te-vino a gândurilor și faptul că mă distrează. Sunt convins că puteți să sugerați alte câteva trăsături utile, dacă vă veți lăsa mintea să rătăcească în voie pentru scurt timp.

Arhitectura coincidenței fericite

Un basm persan ne spune povestea celor trei prinți din Serendip*, care „făceau mai mereu descoperiri, din întâmplare și datorită agerimii minții lor, ale unor lucruri pe care nu le căutau dinadins de la bun început“[7]. Creativitatea debordantă operează în mare măsură în acest mod.

„Ideile noi nu vor apărea dacă nu vă acordați această libertate“, îmi spunea Marc Benioff, CEO la Salesforce. „Când eram vicepreședinte la Oracle, mi-am luat o lună de concediu și am plecat în Hawaii pentru a mă relaxa și, procedând astfel, am deschis o fereastră în cariera mea pentru a face loc ideilor, perspectivelor și direcțiilor noi.“

Aflat în spațiul acela deschis, Benioff a înțeles care erau aplicațiile potențiale pentru stocare în *cloud*, o intuiție care l-a impulsionat să părăsească Oracle, să pună bazele unei noi companii, Salesforce, pe care a început-o într-un apartament închiriat, și să militeze pentru ceea ce era pe atunci un concept radical. Salesforce era un concept de pionierat în ceea ce reprezintă azi o industrie de mii de miliarde de dolari.

La capătul opus, un om de știință prea încăpățânat să își confirme ipotezele riscă să ignore descoperirile care nu corespund așteptărilor sale, alungându-le ca pe un zgomot de fond sau o eroare, fără să le vadă ca pe o deschidere spre noi descoperiri; astfel pierde din vedere ceea ce ar putea să devină teorii mai fecunde. Iar scepticul care nu crede în ședințele de brainstorming, tipul care respinge cu vehemență orice idee nouă, înăbușă din fașă intuițiile inovatoare.

O conștiință deschisă creează o platformă mentală pentru descoperiri creative și revelații neașteptate. Când păstrăm conștiința deschisă, nu manifestăm nici tendința de a fi avocatul diavolului, nici cinism, nici prejudecăți — doar receptivitate absolută față de tot ce ne trece prin minte.

Dar odată ce am ajuns la o importantă intuiție creativă, trebuie să acceptăm pe dată premiul cu care suntem răsplătiți pentru efortul depus, îndreptându-ne spre o concentrare atentă asupra felului în care o aplicăm. Un moment de tip *serendipity* vine odată cu deschiderea plenară în fața tuturor posibilităților, urmată de orientarea spre punerea ei în practică.

Provocările creative cu care ne surprinde viața vin rareori sub forma unor puzzle-uri clar formulate. În schimb, suntem nevoiți de multe ori să recunoaștem nevoia de a găsi în primul rând o soluție creativă. Șansa, spunea Louis Pasteur, este de partea unei minți pregătite. A visa cu ochii deschiși —iată incubatorul descoperirii creative.

Un model clasic al etapelor creativității se traduce în linii generale prin trei moduri de focalizare a atenției: *orientarea*, în care ne aflăm în căutare și ne cufundăm în tot soiul de inputuri, *atenția selectivă* la o anumită provocare creativă și *conștiința deschisă*, etapă în care facem asocieri libere pentru a-i permite soluției să iasă la suprafață — după care ne îndreptăm spre soluție.

S-a constatat că sistemele neuronale care au legătură cu mintea care rătăcește sunt active exact cu puțin timp înainte ca persoanele în cauză să aibă revelația creatoare — și, în mod surprinzător, ele sunt neobișnuit de active în cazul persoanelor cu tulburare de deficit de atenție sau ADHD. Adulții diagnosticați cu ADHD, în comparație cu aceia care nu suferă de această deficiență, au fost și ei înregistrați cu niveluri mai ridicate de gândire creativă originală și cu mai multe realizări creative.[8] Antreprenorul Richard

Branson, fondator al imperiului Virgin Air, s-a oferit să pozeze pentru un poster în care întruchipează un tip de succes diagnosticat cu ADHD.

Cercetătorii susțin că aproape 10% dintre copii au această tulburare sub o formă combinată cu hiperactivitatea. În rândul adulților, hiperactivitatea regresează, lăsând doar tulburarea de deficit de atenție; aproximativ 4% dintre adulți par să aibă această problemă de sănătate.[9] Când sunt provocați să ducă la îndeplinire o sarcină care implică o doză de creativitate, cum ar fi să descopere noi utilizări pentru o cărămidă, persoanele diagnosticate cu ADHD se descurcă mai bine, în ciuda detașării lor — sau, probabil, tocmai datorită acestui fapt.

Fiecare dintre noi ar putea să învețe ceva de aici. Într-un experiment în care subiecților voluntari li s-a cerut să îndeplinească o sarcină care implica noi aplicații ale unui obiect, aceia care avuseseră mintea împrăștiată — în comparație cu ceilalți subiecți, a căror atenție fusese concentrată la maximum — au reușit să dea cu 40% mai multe răspunsuri originale. Iar când persoanelor care au avut realizări creative —, cum ar fi un roman, un patent pentru o invenție sau un spectacol de artă, confirmând faptul că meritul le-a fost recunoscut — li s-a făcut un test pentru a filtra informațiile irelevante pentru concentrarea atenției asupra unei sarcini, mintea lor rătăcea fără țintă în mod mai frecvent decât în cazul celorlalți subiecți, indicând o conștiință deschisă care se poate să le fi servit de minune în munca lor de creație.[10]

În momentele noastre creative, exact cu două secunde înaintea unei intuiții revelatoare, creierul se odihnește și se află într-o stare de focalizare a atenției relaxată, deschisă, marcată de un ritm alfa. Acest lucru semnalează instalarea unei stări de reverie cu ochii deschiși. Deoarece creierul stochează diferite tipuri de informații printr-o rețea foarte extinsă de circuite neuronale, o conștiință care să hoinărească neîngrădită sporește șansele unor asocieri întâmplătoare fericite și ale unor combinații inedite.

Rapperii se cufundă adeseori în universul freestylingului, atingând acea stare în care pot să improvizeze versuri pe loc, demonstrând o activitate intensificată a rețelei de circuite specifice pentru hoinăreala minții prin alte părți ale creierului — facilitând realizarea unor conexiuni inedite între rețele

neuronale foarte întinse.[11] În această vastă ecologie mentală, avem mai multe șanse să facem asocieri originale ori să avem revelații uluitoare.

Într-o lume complexă, în care aproape oricine are acces la aceleași informații, noua valoare ia naștere din sinteza originală, din punerea cap la cap a ideilor într-un mod inedit și din întrebări deștepte care să descătușeze un potențial încă neexploatat. Intuițiile creatoare antrenează alăturarea de elemente într-un mod util, inedit.

Imaginează-ți pentru o clipă că muști dintr-un măr proaspăt cules: patina culorilor de pe coaja lui, sunetul dinților care se înfig cu voluptate în el, învăluirea ademenitoare de gusturi, mirosuri și texturi. Zăbovește un moment pentru a savura acest măr virtual.

În timp ce clipa imaginată prinde viață în mintea ta, creierul a generat deja, aproape fără nicio îndoială, ceea ce în literatura de specialitate se numește „un *spike* de unde gamma". Astfel de *spike*-uri de unde gamma le sunt familiare cercetătorilor; ele au loc în mod obișnuit în timpul operațiunilor mentale — cum este mușcătura din mărul virtual — și exact cu câteva secunde înaintea intuițiilor creatoare.

S-ar putea să cerem prea mult de la acest mecanism considerând undele gamma ca pe un soi de secret al creativității. Dar *spike*-ul de unde gamma din timpul unei intuiții creatoare pare să își facă singur reclamă: o zonă asociată cu visele, metaforele, logica artei, mitul și poezia. Toate acestea operează prin limbajul inconștientului, un tărâm în care orice este posibil. Metoda lui Freud, a asocierilor libere, care îți dă voie să vorbești despre tot ce îți trece prin minte fără nicio cenzură, deschide o ușă spre acest mod de conștiință deschisă.

Mintea noastră deține un repertoriu nesfârșit de idei, amintiri și posibile asocieri, așteptând să fie puse la lucru. Dar posibilitatea ca ideea potrivită să se conecteze cu amintirea potrivită în contextul potrivit — și ca toată această potriveală să intre în bătaia fascicolului de atenție — se îngustează în mod considerabil când suntem fie superconcentrați, fie prea absorbiți de un torent de tentații care ne distrag atenția pentru a mai putea observa intuiția.

Să luăm acum în considerare și tot ce este stocat în creierele altor semeni. Timp de aproape un an, astronomii Arno Penzias și Robert Wilson au

cercetat universul cu un echipament nou, foarte performant, mult mai puternic decât tot ce fusese folosit până atunci pentru observarea imensității cerului. Ei au fost copleșiți de un noian de date noi și au încercat să își simplifice munca lăsând deoparte anumite interferențe mai puțin semnificative, despre care presupuneau că se datorau echipamentului mai puțin exact de care se folosiseră anterior.

Într-o bună zi, se pare că șansa i-a surâs unui cercetător în fizica nucleară, care a avut parte de o revelație (și, în cele din urmă, a fost recompensat cu un Premiu Nobel). Revelația l-a făcut să înțeleagă că „zgomotul", după cum îl interpretaseră ei, era de fapt un semnal slab transmis de reverberații propagate la scurt timp după Big Bang.

Coconul creativ

„Mintea intuitivă este un dar sacru, iar mintea logică este un slujitor credincios", a spus odată Albert Einstein. „Am creat o societate care prețuiește slujitorul și a uitat de adevăratul dar."[12]

Pentru mulți dintre noi a ajuns un lux să avem parte, pe parcursul zilei, fie și de câteva clipe neîntrerupte, numai pentru noi, când putem să ne relaxăm și să reflectăm în voie. Cu toate acestea, ele sunt unele dintre cele mai prețioase clipe ale zilei pentru noi, în special când vine vorba de creativitate.

Dar este nevoie de ceva mai mult dacă dorim ca aceste asocieri să dea rod, maturizându-se într-o inovație viabilă: este nevoie de atmosfera potrivită, de timp liber în care să putem să ne susținem o conștiință deschisă.

Asaltul copleșitor și neîntrerupt de e-mailuri, mesaje, facturi de plătit — „adevărata catastrofă" a vieții cotidiene — ne aruncă într-o stare mentală aflată în antiteză cu focalizarea deschisă a atenției, în care prind viață descoperirile făcute dintr-o întâmplare fericită. În vâltoarea zilnică a tentațiilor care ne distrag atenția și a listelor cu imperativul „De făcut musai, cât mai repede", inovația se împotmolește pe un drum înfundat; în vremurile cu deschidere ea înflorește. Acesta este motivul pentru care istoria descoperirilor este bogată în relatări despre revelații sclipitoare ce s-au ivit pe neașteptate în timp ce inventatorul se plimba sub copacul de unde a căzut un măr, se cufunda în cada cu apă, făcea o călătorie lungă sau pleca în

vacanță. Vremurile de deschidere favorizează înflorirea spiritului creativ; planificările rigide îl ucid.

Să ne oprim la exemplul lui Peter Schweitzer, pionier al criptografiei, al codurilor încifrate care nu îi spun nimic unui ochi neantrenat, dar care protejează secrete pretutindeni în lume, de la înregistrările guvernamentale până la cartea ta de credit.[13] Specialitatea lui Schweitzer: spargerea codurilor printr-un test prietenos de criptare care ne spune dacă un anumit adversar, să zicem un hacker, poate să spargă codul sistemului nostru și să ne fure datele personale.

Această provocare necesită ca tu să generezi o gamă largă de posibile soluții inedite la o problemă extraordinar de complicată și, după aceea, să o verifici pe fiecare în parte parcurgând un număr de pași.

Laboratorul în care lucrează Schweitzer pentru îndeplinirea acestei sarcini istovitoare nu era cine știe ce birou grozav, izolat fonic, fără geamuri. Deloc surprinzător, el a meditat profund asupra unui cod criptat în timp ce se delecta cu o lungă plimbare pe jos, bucurându-se din toată inima de razele de soare, în timp ce își ținea ochii închiși. „Părea că ar fi tras un pui de somn, când de fapt el derula în minte probleme complicate de matematică", ne-a povestit un coleg de-al lui. „Obișnuia să stea întins pe spate în aer liber, sub mângâierea soarelui, și în acest timp mintea lui era capabilă să parcurgă în doi timpi și trei mișcări distanțe uluitoare."

Asemenea *coconi* au început să fie studiați pornind de la un studiu realizat de Harvard Business School despre mecanismul interior de lucru al celor 238 de membri ai unor echipe însărcinate să facă față unor provocări inovatoare, începând de la rezolvarea unor probleme complexe din tehnologia informațiilor până la inventarea unor gadgeturi pentru bucătărie.[14] Înregistrarea unui progres într-o astfel de activitate necesită un flux constant de mici intuiții creatoare.

Vremurile mărețe, propice pentru inovații, nu aduc neapărat descoperiri uimitoare sau mari victorii. Cheia s-a dovedit a fi câștigarea micilor victorii — inovații minore și multă sudoare pentru a rezolva probleme —, făcând pași concreți spre atingerea unui țel mai mare. Revelațiile au culminat cu atingerea stării de *flow*, când autorii aveau ținte bine fixate, dar

și libertate în felul de a ajunge la ele. Și, cel mai important, au beneficiat de vremuri care să îi protejeze — suficient cât să poată gândi cu adevărat liber. Pe scurt, au avut parte de un cocon creativ.

Note:

* De unde termenul englez *serendipity*, cu sensul de a descoperi printr-o „coincidență fericită". (*n. trad.*)

1 Eric Klinger, „Daydreaming and Fantasizing: Thought Flow and Motivation", în K.D. Markman *et al.*, editori, *Handbook of Imagination and Mental Stimulation*, Psychology Press, New York, 2009, pp. 225-240.

2 Kalina Christoff, „Undirected Thought: Neural Determinants and Correlates", *Brain Research*, 1428, ianuarie 2012, pp. 51-59.

3 *Ibid.*, p. 57.

4 Kalina Christoff *et al.*, „Experience Sampling During fMRI Reveals Default Network and Executive System Contributions to Mind Wandering", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106, nr. 21, 26 mai 2009, pp. 8719-8724. Regiunile-cheie unde acționează sistemul director executiv sunt cortexul cingular anterior și cortexul prefrontal dorso-lateral. Regiunile unde acționează rețelele *default* sunt cortexul prefrontal medial și circuitele neuronale corelate.

5 J. Wiley și A.F. Jarosz, „Working Memory Capacity, Attentional Focus, and Problem Solving", *Current Directions in Psychological Science*, nr. 21, august 2012, pp. 258-262.

6 Jonathan Schooler *et al.*, „Meta-Awareness, Perceptual Decoupling, and the Wandering Mind", *Trends in Cognitive Science*, 15, nr. 7, iulie 2011, pp. 319-326.

7 Citat în Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From*, Riverhead, New York, 2010.

8 Holly White și Priti Singh, „Creative Style and Achievement in Adult with ADHD", *Personality and Individual Differences*, 50, nr. 5, 2011, pp. 673-677.

9 Kirsten Weir, „Pay Attention to Me", *Monitor on Psychology*, martie 2012, pp. 70-72.

10 Shelley Carson *et al.*, „Decreased Latent Inhibition Is Associated with Increased Creative Achievement in High-Functioning Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, nr. 3, septembrie 2003, pp. 499-506.

11 Siyuan Liu *et al.*, „Neural Correlates of Lyrical Improvisation: An fMRI Study of Freestyle Rap", *Scientific Reports*, 2, nr. 834, noiembrie 2012.

12 Citatul din Einstein a fost menționat de Robert L. Oldershaw într-un comentariu postat în revista *Nature*, din 21 mai 2012.

13 Jaime Lutz, „Peter Schweitzer, Code Breaker, Photographer; Loved Music; at 80", *Boston Globe*, 17 noiembrie, 2011, p. B14.

14 Peste 12 000 de articole din agenda zilnică au fost folosite de către cei 238 de membri ai echipelor de proiecte creative. Vezi Teresa Amabile și Steven Kramer, „The Power of Small Wins", *Harvard Business Review*, mai 2011, pp. 72-80.

CAPITOLUL 5

Găsirea echilibrului

„FACULTATEA DE A ADUCE cu bună știință înapoi o atenție care rătăcește fără țintă, iar și iar, de fiecare dată, este adevărata esență a raționamentului, dârzeniei și voinței“, observa William James, fondatorul psihologiei americane.

Dar, așa cum am văzut, dacă îl întrebi pe cel de lângă tine „Te mai gândești la altceva, în afară de ce faci în mod curent?“, există șanse uriașe ca mintea să îi fie împrăștiată în acel moment.[1]

Raportul acesta se modifică în mod substanțial în funcție de activitatea curentă din acel moment. Un studiu în care s-a ales în mod aleatoriu un eșantion mare de câteva mii de persoane a ajuns la concluzia că, deloc surprinzător, concentrarea asupra momentului de față a fost de departe cea mai intensă în timp ce oamenii făceau dragoste. Cea de-a doua poziție, la o distanță considerabilă de prima, se referea la concentrare în timpul exercitării unei activități, urmată de discuția cu un interlocutor și, după aceea, inițierea unei activități ludice. La celălalt capăt al spectrului, mintea care rătăcește era identificată cel mai frecvent în timp ce subiecții desfășurau o activitate la locul lor de muncă (angajatori, luați aminte!), se aflau în fața calculatorului sau făceau naveta pe distanțe mai mari.

În medie, stările sufletești ale oamenilor sunt în general perturbate, transformându-se într-un sentiment de neplăcere, în timp ce mintea hoinărește fără țintă; chiar unele gânduri care aparent au un conținut neutru sunt umbrite de un tonus emoțional negativ. Mintea care rătăcește pare să fie chiar ea o cauză a sentimentului de nefericire, uneori sau în cea mai mare parte a timpului.

Unde rătăcesc gândurile mele atunci când nu mă gândesc la nimic în mod special? De cele mai multe ori, se referă toate la mine. „Sinele“, sugera William James, vizează simțul propriei persoane, depănând propria poveste și potrivind în urzeala vieții crâmpeie alese la întâmplare într-o narațiune închegată. Această partitură a poveștii de tipul „așa-arată-viața-mea“ produce un sentiment de permanență în spatele experiențelor noastre, aflate într-o continuă schimbare.

Sinele reflectă activitatea zonei implicite, acel generator al minții neobosite, pierdută în fluxul șerpuitor al gândirii discursive, care nu are nimic de-a face (sau prea puțin) cu situația prezentă, dar care are de-a face absolut totul, ei bine, cu mine, acela care gândește. Acest obicei mental pune stăpânire pe noi de fiecare dată când îi îngăduim minții să se odihnească după o activitate care a solicitat concentrare.

Lăsând de o parte asocierile creatoare, mintea care rătăcește are tendința să se centreze asupra sinelui și preocupărilor personale: *toate lucrurile acelea multe pe care le am de făcut astăzi; lucrul pe care l-am zis în mod greșit acelei persoane; ce ar fi trebuit să spun în loc de ceea ce am spus.* Dacă uneori mintea zboară departe, dând naștere unor gânduri plăcute sau unei fantezii, se pare că de cele mai multe ori ea se învârte în cercuri obsesive, create de gânduri îngrijorătoare.

Cortexul prefrontal medial se activează în timp ce dialogul nostru cu sinele generează un fundal de ușoară anxietate. Dar în timpul unei concentrări la maximum, o regiune apropiată, cortexul prefrontal lateral, inhibă această regiune medială. Atenția noastră selectivă *de*-selectează aceste momente de absorbire emoțională, cel mai puternic tip de distragere a atenției. Faptul că reacționăm la ce se întâmplă sau la focalizarea activă a atenției de orice tip blochează sinele, în timp ce focalizarea pasivă a atenției ne întoarce la această încurcătură confortabilă a rumegatului de gânduri în tihnă.[2]

Nu discursivitatea persoanelor din jurul nostru este cel mai puternic factor de distragere a atenției, ci mai degrabă sporovăiala din propria noastră minte. Adevărata concentrare cere ca aceste voci interioare să se oprească din trăncănit. Începe să faci scăderea cu 7 în operațiuni succesive începând de la 100 și, dacă îți menții concentrarea asupra acestei sarcini, zona discursivă a creierului ajunge treptat să tacă.

Avocatul și stafida

În calitatea lui de mediator de litigii, un avocat a înaintat în carieră punându-și la lucru mânia care îl făcea să fiarbă pur și simplu de nervi văzând nedreptățile făcute clienților săi. Însuflețit de revolta care creștea în el, era fără încetare în căutarea cazurilor potrivite pentru el, construindu-și argumentația cu o forță incandescentă, rămânând treaz multe ore în miez de noapte pentru a căuta cel mai potrivit mod de a-și pregăti pledoaria. De multe ori obișnuia să rămână treaz întreaga noapte, fumegând de mânie în timp ce revizuia iar și iar dosarul dificil al clienților săi și punea la cale o strategie viabilă.

Apoi, pe când se afla în vacanță, a cunoscut o femeie care l-a învățat ce înseamnă meditația și a rugat-o să-l inițieze. Spre surprinderea lui, ea a început prin a-i înmâna un pumn de stafide. L-a îndrumat să facă primii pași învățându-l să mănânce câte o stafidă, pe rând, încet și păstrând atenția pe deplin concentrată, savurând bogăția fiecărei clipe pe parcursul acestui proces: senzațiile experimentate în timp ce ducea fiecare stafidă la gură și o mesteca, explozia de arome care îi răsfăța papilele gustative în timp ce mușca din ea, sunetele ce însoțeau ingerarea ei. Se cufunda în plenitudinea propriilor simțuri.

După aceea, așa cum l-a învățat doamna respectivă, avocatul și-a îndreptat aceeași concentrare conștientă asupra clipei de față spre curgerea firească a respirației lui, eliberând toate gândurile care îi treceau prin minte. Sub îndrumarea ei, a continuat să practice această tehnică de meditație prin concentrarea asupra propriei respirații în reprize de câte 15 minute.

Când făcea acest lucru, vocile din mintea lui tăceau. „Era ca și cum răsuceam butonul pentru a intra într-o stare de zen“, spunea el. Îi producea atât de multă plăcere, încât și-a făcut din acest tip de meditație un obicei zilnic. „După ce termin de meditat, mă simt într-adevăr liniștit — îmi place mult de tot acest lucru.“

Când ne îndreptăm un asemenea gen de atenție deplină spre simțuri, creierul își încetează sporovăiala obișnuită. Studiile realizate prin tehnici de imagistică și dedicate analizei activității creierului în timpul unei practici denumite în spațiul anglo-saxon *mindfulness** — forma de meditație pe care o practica avocatul nostru — dezvăluie faptul că aceasta are un efect de

liniștire asupra circuitelor neuronale ale creierului pentru discursivitatea mentală concentrată pe sine.[3]

Acest lucru, în sine, poate fi o imensă ușurare. „În măsura în care absorbirea totală înseamnă să te abandonezi în această stare a minții care rătăcește și să dobândești o concentrare plenară asupra unei activități, avem toate șansele să dezactivăm circuitele existente implicite", spune cercetătorul Richard Davidson, specialist în neuroștiință. „Nu poți să te gândești la tine în timp ce ești absorbit de ducerea la bun sfârșit a unei sarcini provocatoare."

„Acesta este un motiv pentru care oamenilor le plac sporturile periculoase, cum ar fi alpinismul, un context în care trebuie să fii pe deplin concentrat", adaugă Davidson. O concentrare intensă aduce cu ea un sentiment de liniște interioară, de bucurie. „Dar când cobori de pe munte, rețeaua neuronală de referință la sine îți aduce din nou înapoi grijile și frământările."

În romanul utopic *Insula* al lui Aldous Huxley, papagalii dresați zboară deasupra capetelor oamenilor fără să aibă o direcție specială și ciripesc fericiți: „Aici și acum, băieți, aici și acum!" Acest memento îi ajută pe locuitorii insulei idilice să renunțe la reveriile lor și să își refocalizeze atenția pe ceea ce se petrece chiar în locul respectiv și în acel moment.

Papagalul pare să fie o alegere potrivită pentru a fi mesager: animalele trăiesc doar în prezent.[4] O pisică sărind în poala ta pentru a fi mângâiată, un câine așteptându-te nerăbdător să intri pe ușă, un cal ridicând capul pentru a adulmeca să vadă ce intenții ai în timp ce te apropii de el, toate aceste animale manifestă aceeași concentrare asupra momentului prezent.

Această capacitate de a gândi în moduri care sunt independente de un stimul imediat — despre ce s-a întâmplat și ce *ar putea* să se întâmple după toate posibilitățile — fixează mintea umană deasupra minții oricărui alt animal. Dacă în multe tradiții spirituale, la fel ca în cazul papagalilor lui Huxley, se consideră că mintea care rătăcește este o sursă de nenorociri, psihologii evoluționiști o percep ca pe un uriaș salt cognitiv. Ambele perspective conțin în ele un sâmbure de adevăr.

În viziunea lui Huxley, prezentul etern înglobează tot ce ne trebuie pentru a dobândi împlinirea. Și totuși, abilitatea umană de a reflecta asupra lucrurilor care nu se petrec în acest prezent etern reprezintă o condiție necesară pentru

toate realizările speciei noastre care au necesitat planificare, imaginație sau talent logistic. Și acest lucru se referă la aproape tot ce înseamnă o realizare umană singulară.

A medita asupra lucrurilor care *nu* se petrec aici și acum — „gândire independentă de context“, după cum o numesc cercetătorii din domeniul științelor cognitive — implică decuplarea conținutului minții de la ceea ce simțurile noastre percep în acest moment. Din câte știm, nicio altă specie nu poate să facă această trecere radicală de la o focalizare externă la una internă fără să recurgă la nimic altceva decât la forța minții sau să facă uz de ea la fel de des.

Cu cât ne hoinărește mai mult mintea, cu atât mai puțin reușim să înregistrăm ce se petrece exact acum și aici. Să ne gândim la felul în care înțelegem ce citim. Când subiecților voluntari le-a fost monitorizată privirea în timp ce citeau romanul *Mândrie și prejudecată* al lui Jane Austen, mișcările dezordonate ale ochilor au indicat un volum mare de citire neatentă.[5]

Ochii care rătăcesc fără direcție indică o fracturare a continuității conectării, care are loc între înțelegere și contactul vizual cu textul, în timp ce mintea călătorește în cu totul alt loc. (S-ar putea să fi fost înregistrată cu mult mai puțină hoinăreală a minții dacă voluntarii studiului ar fi fost liberi să aleagă ce să citească — cum ar fi *Blink* sau *50 de umbre ale lui Grey,* în funcție de gustul fiecăruia.)

Folosindu-se de instrumente de măsurare, cum ar fi fluctuațiile din privirea subiecților testați sau „eșantionarea aleatorie a experimentării“ (cu alte cuvinte, doar întrebând pe cineva ce se petrece), în timp ce subiecților le este scanat creierul prin tehnici imagistice, neurocercetătorii observă această dinamică neuronală majoră: în timp ce mintea rătăcește, sistemele noastre senzoriale sunt pe comanda *Oprit* și, invers, în timp ce ne concentrăm atenția asupra momentului de față, circuitele neuronale responsabile pentru hoinăreala minții slăbesc în intensitate și rămân pe fază scurtă.

La nivel neuronal, hoinăreala minții fără o țintă clară și conștientizarea perceptivă au tendința să se inhibe reciproc: focalizarea internă asupra șirului de gânduri tulbură simțurile, iar când suntem fascinați de frumusețea

unui apus de soare, simțim că mintea se liniștește.[6] Această dizarmonie poate fi totală, ca atunci când suntem complet absorbiți de ceea ce facem.

Structurile noastre neuronale obișnuite îi permit minții să rătăcească puțin în timp ce suntem angajați să relaționăm cu lumea exterioară — sau doar suficientă angajare în timp ce ne lăsăm gândurile să alerge în voia lor, așa cum se întâmplă când visăm cu ochii deschiși în timp ce ne aflăm la volanul mașinii. Desigur, o asemenea dizarmonie parțială este riscantă: un studiu realizat pe un eșantion de 1 000 de conducători auto răniți în accidente a scos la iveală faptul că aproape jumătate dintre ei afirmau că mintea le era în altă parte exact înainte să aibă loc accidentul; cu cât erau mai intense gândurile perturbatoare, cu atât mai mult creșteau șansele ca acel conducător auto să producă un accident.[7]

Situațiile care nu solicită o permanentă concentrare asupra sarcinii — în mod special acelea care sunt plictisitoare sau de rutină — eliberează mintea, lăsând-o să rătăcească liberă. Pe măsură ce mintea se îndepărtează, iar rețeaua existentă implicită se activează mai intens, circuitele noastre neuronale specializate pe concentrarea atenției asupra îndeplinirii sarcinii se liniștesc — o altă varietate de decuplare neuronală similară celei dintre simțuri și reveria cu ochii deschiși. Deoarece reveria se află în competiție cu concentrarea asupra îndeplinirii sarcinii și percepția senzorială pentru a câștiga energie neuronală, nu este de mirare că, în timp ce visăm cu ochii deschiși, facem mai multe greșeli în ceea ce privește tot ce ne solicită o atenție concentrată.

Mintea care rătăcește

„De fiecare dată când observați că mintea voastră rătăcește", ne spune o instrucțiune esențială pentru tehnica practicării meditației, „aduceți mintea înapoi la obiectul ei de concentrare". Sintagma operativă aici este „de fiecare dată când observați". În timp ce mintea ne zboară departe, aproape niciodată nu observăm momentul când ea se lansează pe o altă orbită de una singură. O rătăcire fără țintă poate să dureze câteva secunde, minute sau întreaga ședință înainte ca noi să ne dăm seama (dacă reușim să ne dăm seama…).

Această simplă provocare este atât de dificilă deoarece circuitele creierului prin care trebuie să ne surprindem mintea în timp ce rătăcește sunt recrutate

să facă parte din rețeaua neuronală care setează mintea să zboare departe.[8] Cum procedează ele? În mod aparent, gestionează biții aleatorii care integrează o minte împrăștiată într-un șir detaliat de gânduri, cum ar fi: *Cum să îmi plătesc datoriile?* Astfel de gânduri necesită cooperarea între circuitele specializate în hoinăreala minții și capacitățile organizatorice ale circuitelor executive.[9]

A surprinde în plină acțiune o minte care rătăcește este un lucru greu de realizat; de prea multe ori când ne pierdem prin șirul gândurilor nu reușim să ne dăm seama în primul rând că mintea noastră a rătăcit fără țintă. A observa că mintea a rătăcit departe marchează o schimbare în activitatea cerebrală; cu cât este mai mare această metaconștientizare, cu atât mai slabă devine hoinăreala minții.[10] Scanarea imagistică a creierului dezvăluie faptul că, în momentul în care ne surprindem mintea cum rătăcește, acest act de metaconștientizare slăbește activitatea circuitului executiv și a celui medial, dar nu le inhibă complet.[11]

Viața socială ne încurajează să stăm liniștiți în bancă la școală sau pe scaun la birou, concentrându-ne atenția pe rând asupra câte unui lucru — o atitudine de atenție concentrată care se poate să nu fi fost întotdeauna răsplătită pe măsură în zorii istoriei omenirii. Supraviețuirea în sălbăticie, după cum argumentează unii cercetători în neuroștiință, trebuie să fi depins în momente cruciale de schimbarea rapidă a atenției și de trecerea imediată la acțiune, fără o clipă de ezitare. Ceea ce noi diagnosticăm astăzi ca fiind un deficit de atenție ar putea să reflecte o variație naturală în stilurile de concentrare a atenției care a avut avantaje în evoluția umanității și care continuă să fie dispersată în compoziția genelor noastre.

Când ne confruntăm cu o sarcină mentală care necesită focalizarea atenției, cum ar fi rezolvarea unor probleme grele de matematică, după cum am văzut, persoanele diagnosticate cu ADHD demonstrează că mintea lor este predispusă mai mult să rătăcească și că au o activitate mai intensă în rețeaua de circuite medială.[12] Dar când există condiții propice, persoanele acestea diagnosticate cu ADHD pot să aibă o concentrare mai intensă, să fie complet absorbite în activitatea pe care o desfășoară. Astfel de condiții ar putea să existe de cele mai multe ori într-un atelier de artă, pe un teren de baschet sau la bursă — însă nu într-o sală de curs.

Balanța cu brațe egale

Pe 12/12/2012, exact în ziua în care, printr-un capriciu al destinului, în calendarul mayaş se spunea că ar urma să fie sfârșitul lumii (conform unor zvonuri nefondate, în mod evident), soția mea și cu mine am decis să luăm cu noi una dintre nepoate și să mergem să vizităm Muzeul de Artă Modernă (MoMA). O promițătoare artistă, nepoțica noastră ardea de nerăbdare să vadă exponatele cu care o putea încânta faimosul muzeu din New York.

Printre primele exponate care ne-au întâmpinat la intrarea în prima galerie de la MoMA se găseau două aspiratoare de dimensiuni industriale, compuse din niște cilindri de un alb imaculat, așezați pe câte trei roți pictate. Aspiratoarele erau așezate unul deasupra celuilalt și înglobate în carcase de plexiglas sub forma unor cuburi, cu tuburi de neon fluorescent sub fiecare dintre ele, făcându-le să strălucească. Nepoata noastră era impresionată; era nerăbdătoare să vadă capodopera lui Van Gogh, *Noapte înstelată*, expusă în galeria ce se găsea la câteva etaje mai sus.

Exact cu o zi înainte, curatorul principal al muzeului organizase o serată dedicată subiectului „Atenția și factorii de distragere a ei". Exponatele muzeului ies în evidență tocmai prin tehnici de focalizare a atenției: plăcuțele care sunt așezate în jurul pieselor de artă indică unde ar trebui să privim. Acele cuburi de sticlă și lumini de neon ne direcționau atenția *aici,* spre aspiratoarele strălucitoare, și departe de *acolo* — orice altceva se mai afla în galeria pe care o vizitam.

Această idee mi se contura cu claritate în timp ce părăseam muzeul. Lângă un perete îndepărtat din holul uriaș al muzeului am remarcat prezența câtorva scaune stivuite la întâmplare, așteptând să fie ordonate pentru un viitor eveniment special. Strălucind în contrast cu umbrele din jurul lor, abia dacă reușeam să discern ceea ce părea să fie un alt aspirator. Nimeni nu îi acorda nici cea mai mică atenție.

Însă atenția noastră nu trebuie să fie la cheremul felului în care lumea din jur este încadrată în forme; putem să alegem să observăm un aspirator așezat în umbră la fel de bine ca unul aflat sub bătaia fascicolului de lumină. Balanța cu brațe egale a atenției reflectă un mod mental prin care noi observăm pur și simplu orice intră în raza de atenție a conștientizării fără să fim absorbiți

sau respinși de un anumit lucru în mod special. Totul trece într-o curgere imparțială.

Această deschidere poate fi percepută zi de zi, ca atunci când așteptăm să ne vină rândul în spatele unui client care nu dă semne să se grăbească și, în loc să ne concentrăm pe sentimentul de revoltă sau pe cât de mult o să ne facă să întârziem încetineala lui, ne bucurăm pur și simplu de acordurile muzicale pe care le auzim pe fundalul sonor din magazinul unde ne aflăm.

Reactivitatea emoțională ne proiectează într-un mod diferit de a ne manifesta atenția, unul în care lumea noastră se contractă, fixându-se asupra acelui lucru care ne deranjează. Aceia cărora le este greu să își mențină conștiința deschisă devin preocupați de detalii supărătoare, cum ar fi: cât de enervantă este persoana aceea care se află prima la linia de siguranță din aeroport, căreia îi ia o veșnicie să treacă de filtrul de securitate — și încă va fierbe de mânie din acest motiv în timp ce așteaptă la poarta indicată să se urce în avion. Dar nu sunt semne de deturnare emoțională în conștiința deschisă — doar bogăția clipei prezente.

O unitate de măsură a mentalului pentru o asemenea atenție deschisă evaluează cât de bine reușesc oamenii să depisteze un număr aleatoriu înglobat într-o înșiruire de litere: S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P...

Mulți dintre noi, după cum s-a dovedit, își fixează atenția asupra primei cifre, 4, și nu o observă pe cea de-a doua, 2. Atenția le-a fost deturnată cât ai clipi. Aceia care dețin o intensă focalizare deschisă înregistrează totuși și cea de-a doua cifră.

Persoanele care sunt capabile să își odihnească atenția în acest mod deschis observă mai mult din ce se petrece în mediul din jurul lor. Chiar în agitația dintr-un aeroport, ele pot să își păstreze starea de conștientizare față de ce se petrece în jur și vigilența, în loc să se piardă în detalii. În urma testelor efectuate asupra creierului uman, subiecții care obțin cel mai ridicat scor pentru conștientizarea deschisă înregistrează un volum mai mare de detalii care le trec prin față ca niște străfulgerări în comparație cu cei mai mulți dintre oameni. Atenția nu le este deturnată imediat.[13]

Această îmbogățire a atenției se aplică, de asemenea, în cazul vieții noastre interioare; fiind într-o stare de spirit deschisă, îmbrățișăm mult mai mult din

sentimentele, senzațiile, gândurile și amintirile noastre decât am face-o atunci când, să spunem, ne concentrăm pe bifarea punctelor din lista cu sarcini pe care le avem de făcut sau când alergăm la întâlnirile consecutive programate pentru acea zi.

„Capacitatea de a-ți păstra atenția larg deschisă printr-o conștientizare panoramică", spune Davidson, „îți permite să ajungi acolo păstrând stăpânirea de sine, fără să te lași atras într-o capcană care să îți absoarbă atenția de-jos-în-sus și care îți ademenește mintea cu aplicarea de judecăți și impulsul de a reacționa, în mod negativ sau pozitiv."

În același timp, ea slăbește tendința minții de a rătăci. Scopul, adaugă-Davidson, este acela de a fi mai capabil să te angajezi în hoinăreala minții atunci când îți dorești tu asta, și nu invers.

Refacerea atenției

Aflat în vacanță într-o stațiune tropicală împreună cu familia, redactorul William Falk constata cu tristețe pe pielea lui că își irosea timpul stând cu fundul pe scaun și cu ochii ațintiți pe ecranul computerului, în timp ce fiica lui îl aștepta să meargă împreună la plajă.

„Nu cu mult timp în urmă", reflecta Falk, „aș fi considerat un lucru de neconceput să muncesc în timp ce mă aflu în vacanță; îmi amintesc de tihnitele sejururi de două săptămâni, timp în care nu aveam niciun contact cu șefii, angajații și nici măcar cu prietenii. Dar asta se petrecea înainte ca eu să călătoresc având un întreg arsenal de gadgeturi moderne cu mine, un smartphone, un iPad și un laptop, și să descopăr că îmi place să trăiesc în ritmul unui flux permanent de informații și conexiuni."[14]

Gândește-te la efortul cognitiv solicitat de noua și fireasca noastră supraaglomerare de informații: explozia noilor valuri de informații, e-mailuri, apeluri telefonice, tweeturi, bloguri, discuții pe net, reflecții despre opiniile despre opinii.

Această modă discursivă neuronală adaugă tensiune la solicitările care ne provoacă să ducem un lucru la bun sfârșit. A selecta o focalizare puternică a atenției necesită inhibarea unei multitudini de alte tipuri. Mintea este

nevoită să respingă orice altă tentație care poată să o atragă, separând ce este important de ce este irelevant. Acest lucru presupune un efort cognitiv.

O atenție puternic concentrată ajunge să obosească — cam ca un mușchi suprasolicitat — când forțăm nota până într-acolo încât atingem extenuarea cognitivă. Semnele de oboseală mentală, cum sunt scăderea eficienței și creșterea predispoziției la distragerea atenției și irascibilitate, semnifică faptul că efortul mental de care este nevoie pentru a susține concentrarea ne-a secătuit rezerva de glucoză, sursa de energie neuronală.

Antidotul pentru oboseala atenției este același ca și pentru aceea fizică: să te odihnești. Dar cum se odihnește un mușchi al minții?

Încearcă să treci de la efortul depus pentru controlul mental de-sus-în-jos la activități pasive, urmând sensul de-jos-în-sus, luând o pauză de relaxare într-un context odihnitor. Cele mai odihnitoare medii sunt în natură, susține Stephen Kaplan de la University of Michigan, care propune ceea ce el numește „teoria refacerii atenției"[15].

O asemenea refacere are loc atunci când trecem de la atenția care presupune să depui mult efort, în care mintea este nevoită să îndepărteze sursele de distragere a atenției, la eliberarea ei și la a îngădui ca atenția să ne fie atrasă de orice se ivește în cale. Dar numai anumite tipuri de focalizare de-jos-în-sus acționează pentru a reface energia necesară pentru o atenție concentrată. Când navigăm pe internet, când ne jucăm jocuri video sau când răspundem la e-mailuri nu obținem același rezultat.

Am face bine să scoatem ștecherul din priză cu regularitate; momentele de liniște ne ajută la refacerea capacității de concentrare și la recăpătarea stăpânirii de sine. Însă această dezangajare este doar primul pas. La fel de important este ce facem în continuare. Să faci o mică plimbare pe o stradă din orașul tău, subliniază Kaplan, ridică de asemenea solicitări pentru atenție — suntem nevoiți să ne strecurăm prin mulțime, să evităm automobile și să nu băgăm în seamă sunetele claxoanelor și forfota unei străzi zgomotoase.

Dimpotrivă, o plimbare în parc sau în pădure ridică puține astfel de solicitări pentru atenție. Putem să ne refacem atenția petrecându-ne timpul din când în când în mijlocul naturii — chiar numai câteva minute de

plimbare plăcută în parc sau în orice alt loc bogat în elemente care să ne încânte simțurile, lucruri simple precum nuanțele roșiatice ale norilor la un apus de soare sau vibrația delicată a bătăilor de aripi ale unui fluture. Aceste experiențe declanșează atenția de-jos-în-sus „într-un sens moderat", după cum se afirmă în studiile echipei lui Kaplan, permițând circuitelor neuronale responsabile pentru eforturile de-sus-în-jos să își completeze rezervele de energie, refăcând starea de atenție și memoria și îmbogățind cogniția.[16]

Plimbarea pe care o facem în inima unei oaze verzi, împădurite are ca efect o mai bună concentrare a atenției când ne vom întoarce să ducem la bun sfârșit anumite sarcini solicitante, în comparație cu o plimbare făcută prin centrul orașului.[17] Chiar dacă numai stăm în apropierea unui peisaj care cuprinde un decor natural — îndeosebi unul din care face parte elementul apă —, este mai benefic decât să ne petrecem timpul în cafeneaua de la colțul străzii.[18]

Aceste momente par potrivite pentru a pune capăt concentrării intense, dar deschid calea pentru un mod de gândire împrăștiat, la fel de ocupat cu vânzoleala gândurilor, fiind declanșat de circuitele neuronale implicite. Mai putem să luăm o altă măsură pentru a închide comutatorul minții ocupate: concentrarea totală pe ceva care să ne relaxeze.

Cheia ar fi o experiență în care să ne scufundăm complet, una în care atenția poate fi totală, dar în mare parte pasivă. Acest lucru începe să se întâmple atunci când stimulăm cu grijă sistemele senzoriale, care le liniștesc pe acelea responsabile pentru concentrarea care presupune mult efort. Orice activitate în care ne putem abandona gândirea într-un mod agreabil va avea acest rezultat. Îți aminești concluziile anterioare? În urma studiului dedicat stărilor de spirit ale ființelor umane, unica activitate căreia îi este consacrată cea mai intensă concentrare a atenției și cea mai plăcută este sexul.

Absorbirea completă, pozitivă pune capăt vocii interioare, acelui dialog neîntrerupt cu noi înșine care continuă sporovăiala chiar în timpul clipelor de liniște. Acesta este un efect major al oricărei practici meditative, care ne menține mintea concentrată asupra unei ținte neutre, cum este respirația sau rostirea unei mantre.

În mod tradițional, sfatul pe care îl primim pentru a alege o „retragere“ pare să includă toate ingredientele de care este nevoie pentru refacerea cognitivă. Mânăstirile unde se practică meditația sunt de regulă ridicate în inima naturii, în medii naturale care îmbie la odihnă și liniște relaxantă.

Important este să nu alegem să ne îndreptăm spre niciuna dintre extreme. Pentru William Falk, soluția a fost una simplă: a pus capăt activității lui și a plecat la plajă să se bucure alături de fiica lui de bălăceala în valurile oceanului. „În timp ce făceam tumbe și scoteam țipete de bucurie prins în mișcarea ritmică a valurilor printre care eram nevoit să mă strecor alături de fetița mea, eram în întru totul prezent în clipa pe care o trăiam. Eram pe deplin ancorat în prezent.“

Note:

* Prezența conștientă prin concentrarea atenției asupra lui „aici-și-acum“ și detașarea de conținutul conștiinței. Tehnică folosită de practicanții budiști de multe secole, ea este în prezent utilizată cu succes în cabinetele de psihoterapie pentru efectele benefice de liniștire. (*n. trad.*)

1 Această întrebare le-a fost adresată câtorva mii de persoane prin intermediul unei aplicații iPhone care îi suna în momente alese aleatoriu pe parcursul zilei. În aproape jumătate din timpul alocat acestei întrebări mintea acestor persoane rătăcise departe de activitatea în care se angajaseră. Matthew Killingsworth și Daniel Gilbert, psihologi de la Harvard și autorii aplicației, au analizat înregistrările primite de la un număr de 2 250 de bărbați și femei, cetățeni americani, pentru a observa cât de des le era mintea împrăștiată și în ce stare de spirit se aflau. Vezi Matthew Killingsworth și Daniel Gilbert, „A Wandering Mind Is an Unhappy Mind“, *Science,* 12 noiembrie 2010, p. 932.

2 A considera cortexul prefrontal medial ca fiind locul sinelui simplifică în mod exagerat înțelegerea, cu toate că mulți neurocercetători în științe cognitive consideră un inconvenient acest lucru. O versiune mai complexă a sinelui este considerat ca un fenomen emergent care se bazează pe activitatea multor circuite neuronale, printre ele fiind și acelea din cortexul prefrontal medial. Vezi, de exemplu, J. Smallwood și J.W. Schooler, „The Restless Mind“, *Psychological Bulletin*, nr. 132, 2006, pp. 946-958.

3 Norman A.S. Farb *et al.*, „Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-Reference“, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, nr. 2, 2007, pp. 313-322.

4 Sau cel puțin noi, oamenii, așa proiectăm asupra animalelor felul de a trăi momentul prezent.

5 E.D. Reichle *et al.*, „Eye Movements During Mindless Reading“, *Psychological Science*, nr. 21, iulie 2010, pp. 1300-1310.

6 J. Smallwood *et al.*, „Going AWAL in the Brain — Mind Wandering Reduces Cortical Analysis of the Task Environment“, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 20, nr. 3, martie 2008, pp. 458-469; J.W.Y. Kam *et al.*, „Slow

Fluctuations in Attentional Control of Sensory Cortex“, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 23, 2011, pp. 460-470.

7 Cedric Galera, „Mind Wandering and Driving Responsibility Case-Control Study“, *British Medical Journal,* publicat online la 13 decembrie 2012, doi: 10.1136/bmj.e8105.

8 Ceea ce înseamnă că aceste circuite neuronale nu operează întotdeauna în opoziție.

9 K.D. Gerlach *et al.*, „Solving Future Problems: Default Network and Executive Activity Associated with Goal-Directed Mental Simulations“, *Neuroimage*, nr. 55, 2011, pp. 1816-1824.

10 Dimpotrivă, cu cât observăm mai rar că mintea a hoinărit fără țintă, cu atât mai puternică este activitatea în regiunile neuronale de bază și cu atât este mai mare forța acesteia de a ne distrage atenția de la sarcina pe care o avem de îndeplinit. Cel puțin două regiuni cerebrale prefrontale implicate în acest parcurs sinuos se numără printre acelea care pot totodată să observe că mintea a plecat departe să hoinărească: cortexul prefrontal dorsolateral și cortexul cingular dorsal anterior.

11 Christoff *et al.*, „Experience Sampling During fMRI Reveals Default Network and Executive System Contributions to Mind Wandering“. O observație mai degrabă tehnică: acest studiu a folosit o fereastră de zece secunde în sondarea fluctuației minții care hoinărește; zece secunde înseamnă o perioadă lungă de timp pentru activitatea minții. Astfel încât, concluzia conform căreia atât circuitele neuronale executive, cât și cele mediale sunt implicate rămâne deschisă oricăror obiecții. Mai mult, după cum remarcă autorii, această concluzie se bazează pe inferența logică inversată, pe ipoteza că, dacă o regiune a creierului se activează în timpul îndeplinirii unei sarcini mentale, atunci este vorba despre o distorsionare neuronală pentru acea sarcină. Se poate ca această concluzie să nu fie valabilă pentru abilități cognitive mai elevate, deoarece aceeași regiune poate să fie activată prin multiple procese mentale, foarte diferite între ele. Dacă așa stau lucrurile, această descoperire pune sub semnul îndoielii ipoteza conform căreia rețeaua neuronală executivă și cea *default* operează întotdeauna în opoziție una cu cealaltă — altfel spus, dacă una este activă, cealaltă este liniștită. Este foarte posibil ca lucrurile să se petreacă în acest fel în cazul unor operațiuni mentale specifice, așa cum este concentrarea

intensă asupra ducerii la bun sfârșit a unei sarcini. Dar în cea mai mare parte a existenței mentale este posibil să ajute la melanjul dintre concentrarea la cel mai înalt nivel a atenției și deschiderea spre visarea cu ochii deschiși. Cu siguranță, este de mare ajutor să treacă mai ușor timpul când avem de parcurs la volanul autoturismului o distanță lungă. Vezi și M.D. Fox *et al.*, „The Human Brain Is Intrinsically Organized into Dynamic, Anticorrelated Functional Networks", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102, 5 iulie 2005, pp. 9673-9678.

12 Catherine Fassbender, „A Lack of Default Network Suppresion Is Linked to Increased Distractibility in ADHD", *Brain Research*, nr. 1273, 2009, pp. 114-128.

13 Testul pentru verificarea unei conștiințe deschise este numit „clipitul atențional". Vezi H.A. Slagter *et al.*, „Mental Training Affects Distribution of Limited Brain Resources", *PloS Biology*, nr. 5, 2007, e138.

14 William Falk, în articolul redactat și apărut în *The Week,* 10 august 2012, p. 3.

15 Stephen Kaplan, „Meditation, Restoration, and the Management of Mental Fatigue", *Environment and Behavior,* 33, nr. 4, iulie 2001, pp. 480-505, http://eab.sagepub.com/content/33/4/480.

16 Marc Berman, Jon Jonides și Stephen Kaplan, „The Cognitive Benefits of Interacting with Nature", *Psychological Science*, 19, nr. 12, 2008, pp. 1207-1212.

17 *Ibid.*

18 Gary Felsten, „Where to Take a Study Break on the College Campus: An Attention Restoration Theory Perspective", *Journal of Environmental Psychology*, 29, nr. 1, martie 2009, pp. 160-167.

PARTEA A II-A

CONȘTIINȚA DE SINE

CAPITOLUL 6

Busola interioară

PE VREMEA CÂND ERAM LA LICEU, școala care rivaliza cu a noastră la orice (fotbal, baschet, dezbateri etc.) se afla în orașul învecinat, pe Autostrada 99. De-a lungul anilor, am legat o strânsă prietenie cu un elev care a învățat la acea școală.

În timpul liceului, pe el nu l-a preocupat prea mult învățatul — de fapt, era cât pe ce să fie exmatriculat din școală. Deoarece crescuse pe o proprietate aflată undeva la marginea orășelului, a petrecut mult timp stând singur, citind la nimereală cărți SF și meșterind cât era ziua de lungă la mașini sport, recondiționate, marea lui pasiune. Cu o săptămână înainte de momentul absolvirii liceului, o mașină a venit cu viteză din spate, cu intenția să îl depășească, exact în momentul în care el vira la stânga pentru a se înscrie pe șoseaua îngustă care ducea spre casă. I-a făcut zob mașina mică, sport, în care se afla, iar el a fost la un pas de a-și pierde viața.

După recuperare, prietenul meu și-a reluat studiile la colegiul din comunitatea locală, unde avea să-și descopere adevărata chemare, care îi acapara întreaga atenție și îi mobiliza aptitudinile creative: regia de film. După ce s-a transferat la o școală de film, a realizat o peliculă care i-a atras atenția unui regizor de la Hollywood. Acesta l-a angajat ca asistent. Regizorul l-a solicitat pe prietenul meu să lucreze la un proiect în care își punea mari speranțe, un film cu buget redus.

Această ocazie îi oferea prietenului meu șansa să lucreze într-un studio de film ca regizor și producător al unui alt film de scurt metraj, bazat pe propriul lui scenariu — o peliculă pe care studioul fusese cât pe ce să o omoare din fașă, lucru care, în mod surprinzător, i-a făcut mai bine decât se așteptase cineva.

Dar tăieturile, editările de la montaj și alte modificări arbitrare făcute de șefii studioului cu puțin înainte de lansarea lui pe piață fuseseră o lecție amară pentru prietenul meu, pentru care conta mai mult decât orice ca el să dețină controlul creativ asupra propriei munci. Avea să meargă mai departe și să realizeze un film care se baza tot pe un scenariu propriu, iar un mare studio de la Hollywood i-a oferit un contract standard, prin care studioul se angaja să finanțeze proiectul și își rezerva dreptul de a schimba după bunul plac filmul înainte de lansare. El însă a refuzat să semneze contractul — integritatea lui artistică era mai presus de orice.

În schimb, prietenul meu și-a „cumpărat“ independența creativă pornind pe propriile picioare în lumea filmului și investind fiecare bănuț agonisit din primul film în acest al doilea proiect. Când să spună că era aproape gata, banii s-au terminat. A început să caute finanțare alergând după împrumuturi, însă băncile l-au refuzat, rând pe rând. Un împrumut acordat în ultima clipă de a zecea bancă la care apelase a salvat proiectul.

Filmul cu pricina era *Războiul stelelor.*

Perseverența lui George Lucas în a-și păstra controlul creativ în ciuda efortului financiar pe care îl implica a căpătat pentru el proporțiile unei integrități uriașe și, după cum se știe deja, avea să dovedească, în același timp, că fusese o decizie profitabilă ca investiție. Dar această decizie nu era motivată de goana după bani; la vremea respectivă, drepturile în calitate de asistent al regizorului însemnau să vinzi postere și tricouri cu imagini din film, o sursă minoră de venit. Pe atunci, toți aceia care mai aveau cât de cât habar ce însemna industria filmului îl sfătuiau pe George să nu facă greșeala de a porni de unul singur la drum.

O astfel de decizie necesită să ai o imensă încredere în propriile valori și principii după care să te ghidezi. Ce îi determină pe oameni să aibă o busolă interioară atât de puternică, o Stea Polară care să-i ghideze prin viață pentru a urma cele mai profunde valori și scopuri?

Conștiința de sine, în mod special exactitatea cu care decodificăm semnalele interne ale vocilor interioare, aceasta este adevărata cheie. Reacțiile noastre fiziologice subtile oglindesc esența experienței noastre, relevantă pentru această decizie imediată.

Regulile după care luăm această decizie, derivate din experiențele noastre de viață, își au originea în rețelele neuronale subcorticale care adună, stochează și aplică algoritmi extrași din fiecare eveniment ce are loc în viața noastră — construindu-ne astfel busola interioară.[1] Creierul găzduiește simțul cel mai profund al scopului și semnificației în viață în aceste regiuni subcorticale — porțiuni slab conectate la zonele verbale ale neocortexului, dar intens conectate la intestinele din regiunea abdominală. Știm instinctiv care ne sunt propriile valori primind mai întâi o senzație viscerală despre ce simțim că este corect și ce nu este, după care începem să formulăm aceste sentimente pentru noi înșine.

Astfel, conștiința de sine reprezintă o focalizare esențială a atenției, una care ne armonizează cu vocile interioare subtile din universul nostru intern și care ne ajută să ne conducem destinul în viață. Și, după cum vom vedea, acest radar intern deține cheia pentru felul în care gestionăm ce facem și, la fel de important, ce *nu* facem. Acest mecanism de control intern face adevărata diferență între o viață trăită în toată plenitudinea ei și una care se împotmolește.

Ea este *fericită* și este conștientă de acest lucru

Testul științific realizat pentru a demonstra existența conștiinței de sine la animale este, în teorie, unul simplu: se marchează fața animalului cu un semn vizibil, apoi acesta este adus în fața unei oglinzi, iar cercetătorii observă dacă mișcările pe care le face indică faptul că el realizează că fața aceea marcată cu un semn reflectă propria imagine.

În realitate, să faci un astfel de test pentru a evidenția dacă există conștiință de sine nu este deloc simplu în cazul elefanților. Pentru început, trebuie să construiești o oglindă numai bună pentru ca elefantul să se poată privi în ea. Încearcă să folosești o suprafață reflectorizantă din acrilic cu dimensiunile de 2,5 × 2,5 m, lipită cu adeziv pe o foaie de placaj care este susținută de un cadru de oțel și prinsă zdravăn de zidul de beton al țarcului unde își duce traiul elefantul respectiv.

Este exact ce au făcut cercetătorii de la Grădina Zoologică din Bronx, acolo unde Happy („Fericita“), o femelă de elefant asiatic de 34 de ani, trăiește împreună cu alte două surate mătăhăloase, Maxine și Patty. Cercetătorii au

lăsat oglinzile timp de câteva zile, astfel încât elefanții să se învețe cu ele. După care au pictat un X mare de culoare albă pe fruntea fiecăreia dintre cele trei animale, să observe dacă ele își vor da seama că aveau pe frunte acel semn — un indiciu al recunoașterii de sine.

O complicație suplimentară a apărut atunci când s-a pus problema să fie testată capacitatea de observație a femelelor de elefant. Acestea se „ferchezuiau“ singure, luând cu trompa noroi, aflat din belșug prin preajmă, și împroșcând totul în jur. Din această cauză, pielea le era impregnată cu mult praf și mizerie, sporind șansele ca exact ceea ce noi, oamenii, considerăm a fi un semn distinctiv, să nu fie pentru un elefant decât o banalitate — doar ceva mai mult decât praful obișnuit. Și, pe bună dreptate, Maxine și Patty nici nu s-au sinchit de X-ul de pe fruntea lor.

Însă Happy, chiar în ziua în care fusese însemnată cu marele X alb pe frunte, a pășit țanțoșă în fața oglinzii, unde a petrecut zece secunde bune uitându-se la ea așa cum se vedea în oglindă, după care s-a îndepărtat — așa cum procedăm noi, ființele umane, când aruncăm o privire fugară în oglindă dimineața, înainte să ieșim pe ușă și să începem o nouă zi. După aceea, ea a încercat în repetate rânduri să își atingă regiunea frunții însemnate cu X-ul alb cu vârful înțesat de senzori ai trompei, gestul ei dovedind prezența conștiinței de sine.

Doar câteva specii de animale extrem de avansate pe scara evoluției au trecut acest test, inclusiv câteva specii de maimuțe și cimpanzei și delfinii (într-un mediu care a reprezentat o adaptare acvatică a acestui test). Aceste specii, la fel ca elefanții, se numără printre cele doar câteva al căror creier are în structura lui o clasă de neuroni pe care unii neurocercetători o consideră în mod caracteristic esențială pentru conștiința de sine. Primindu-și numele după acela care i-a descoperit, Constantin von Economo (și numiți VEN-i, pe scurt), acești neuroni în formă de fus pot să atingă o dimensiune dublă față de cele mai multe dintre celulele creierului și au mai puține ramificații — deși sunt mult mai lungi — prin care se conectează la alte celule.[2]

Mărimea și forma lor de fus le conferă acestor VEN-i avantajul special pe care îl dețin față de alți neuroni: semnalele pe care ei le transmit se răspândesc mai repede și ajung mai departe. Iar localizările lor principale în

regiuni care fac legătura dintre creierul cu funcție executivă și centrii emoționali îi face să dețină funcția de radar personal. Aceste zone se aprind în momentul în care ne vedem propria reflexie în oglindă. Cercetătorii îi consideră ca fiind o parte componentă a circuitelor neuronale ale creierului responsabile pentru sentimentul de sine la fiecare nivel: al lui „Acesta sunt eu“ sau „Cum mă simt acum“ și al identității personale.

Harta corpului nostru, realizată de creier

După ce a fost diagnosticat cu cancer la pancreas, suferință care avea să-i aducă sfârșitul câțiva ani mai târziu, Steve Jobs a ținut un discurs emoționant în fața unei promoții de proaspăt absolvenți de la Stanford University. Sfatul lui suna cam așa: „Nu lăsați ca vocea care exprimă opinia altora să vă reducă la tăcere vocea interioară. Și, cel mai important, aveți curajul să urmați ce vă spune inima și intuiția. Amândouă știu oricum dinainte ce vă doriți cu adevărat să deveniți.“[3]

Dar cum să ne auzim „vocea interioară“, ceea ce inima și intuiția știu oricum dinainte? Va trebui să avem încredere în semnalele pe care ni le transmite corpul.

Este posibil să fi văzut cum arată imaginea mai degrabă stranie a corpului uman așa cum este cartografiat de cortexul somatosenzitiv, care identifică senzațiile înregistrate de diferite regiuni ale pielii: făptura din imaginea aceasta are un cap micuț, însă buzele și limba sunt imense, are brațe de adolescent, însă degete de uriaș — toate reflectând relativa sensibilitate a nervilor din diferite părți ale corpului.

O monitorizare similară a organelor noastre interne este realizată de ceea ce se cheamă „insulă“, un mic organ bine mascat în spatele lobilor frontali ai creierului. Insula cartografiază conținutul anatomic al corpului prin intermediul circuitelor neuronale care fac legătura între intestine, inimă, ficat, plămâni, organe genitale — fiecare organ având locul lui specific pe harta scanată de ea. În virtutea acestei trăsături, insula acționează ca un centru de control pentru funcțiile organelor, transmițând semnale spre inimă pentru ca ea să își încetinească bătăile, spre plămâni pentru ca ei să inspire aerul mai profund.

Faptul că atenția se îndreaptă spre ce se întâmplă în interior, în fiecare parte a corpului, amplifică sensibilitatea insulei față de acea regiune din corp pe care o verificăm în mod amănunțit. Intră pe aceeași frecvență cu bătăile inimii, iar insula va activa mai mulți neuroni exact în acele circuite neuronale. Cât de bine reușesc oamenii să își simtă bătăile inimii a devenit, de fapt, o modalitate standard de a-și evalua conștiința de sine. Cu cât se pricep mai bine să facă acest lucru, cu atât mai mare este aportul și funcția insulei.[4]

Insula ne pune pe aceeași frecvență de unde și cu alte lucruri, nu doar cu organele interne; chiar senzația pe care o avem despre felul în care ne simțim depinde de ea.[5] Persoanele care nu acordă importanță propriilor emoții (și, totodată, felului în care se simt ceilalți) au o activitate mai leneșă a insulei în comparație cu activitatea extrem de intensă constatată la persoanele care sunt extrem de armonizate cu viața lor emoțională. La polul opus, al dizarmoniei extreme, se află aceia care sunt diagnosticați cu alexie corticală, persoane care pur și simplu nu știu ce simt și nu își pot imagina cum și ce ar putea să simtă altcineva.[6]

„Sentimentele instinctive“ pe care le avem sunt mesaje primite de la insulă și de la alte circuite neuronale venite de-jos-în-sus, care ne simplifică deciziile pe care le luăm în viață dirijându-ne atenția spre opțiuni mai înțelepte. Cu cât suntem mai perspicace în interpretarea acestor mesaje, cu atât este mai eficientă intuiția noastră.

Gândește-te pentru o clipă la strângerea de inimă pe care o simți uneori când ai senzația că ai uitat ceva important exact în momentul când ieși din casă și pleci într-o călătorie importantă. O alergătoare la cursa de maraton îmi mărturisea odată ce i s-a întâmplat în timp ce se îndrepta spre locul unde urma să se desfășoare o probă de alergare. Simțise acea strângere de inimă, dar nu îi dăduse atenție. Însă, pe măsură ce mașina pe care o conducea continua să ruleze pe autostradă, sentimentul acela continua să revină. Într-un târziu, a realizat ce anume o făcea să simtă strângerea aceea de inimă: își uitase acasă încălțările de alergat!

O oprire scurtă la un mall care era pe cale să se închidă i-a salvat ziua. Dar noii pantofi de sport erau o marcă diferită de ce purta ea de obicei. După

cum mi-a mărturisit: „Niciodată nu mai suferisem asemenea dureri de picioare cum au fost acelea pricinuite de respectivele încălțări!"

„Marker somatic" este termenul inventat de neurocercetătorul Antonio Damasio pentru a denumi senzațiile pe care le percepem în corp și care ne spun când simțim că o alegere pe care am făcut-o este greșită sau corectă.[7] Aceste circuite neuronale de-jos-în-sus emit unde care își transmit concluziile prin sentimentele noastre instinctive, de multe ori cu mult timp înainte să ajungă la o concluzie circuitele neuronale de-sus-în-jos.

Regiunea prefrontală ventromediană, o parte-cheie a acestei rețele neuronale, ne ghidează luarea deciziei atunci când ne confruntăm cu cele mai complexe decizii în viață, cum ar fi pe cine să luăm în căsătorie sau dacă este bine să cumpărăm o casă. Astfel de alegeri nu pot fi făcute în urma unei analize reci, raționale. În schimb, ne descurcăm mai bine simulând cum am putea să ne simțim dacă ar fi să alegem varianta A în loc de B. Această regiune a creierului operează asemenea busolei noastre interioare.

Există două fluxuri majore ale conștiinței de sine: „sinele", care construiește narațiuni despre trecutul și viitorul nostru, și „eul", care ne aduce în prezentul imediat. „Sinele", după cum am văzut, încheagă laolaltă ceea ce noi experimentăm pe parcursul timpului. „Eul", într-un contrast absolut, există doar în experiența nemijlocită a momentului imediat trăit de noi.

„Eul", cel mai apropiat simț al sinelui pe care îl deținem, reflectă totalitatea impresiilor noastre senzoriale, în special stările corporale. „Eul" se construiește pornind de la sistemul nostru cerebral pentru a cartografia corpul *via* insulă.[8]

Astfel de semnale interne sunt ghizii noștri interiori, ajutându-ne la mai mult niveluri, începând de la modul de viață în deplină armonie cu valorile care ne îndrumă pașii până la detalii, cum ar fi să ne amintim de pantofii de sport cu care vom alerga la maraton.

După cum mi se destăinuia o acrobată cu multă experiență din trupa Cirque du Soleil, performerii trupei luptă, prin exercițiile lor extenuante, să atingă „execuția perfectă", în timpul căreia legile fizicii și regulile biomecanicii se împletesc cu sincronizarea, unghiurile potrivite și viteza exactă, astfel încât

să poți „să atingi mai mult perfecțiunea și să o faci de mai multe ori — niciodată nu ești perfect de fiecare dată“.

Și cum își dau seama performerii că sunt aproape să atingă perfecțiunea? „Instinctul te face să simți. Știi mai întâi când o simți în articulații, înainte să o simți în inima ta.“

Note:

1 O tehnică denumită „focalizare" îi învață pe subiecți cum să valorifice această sursă uriașă de înțelepciune din experiențele vieții, aflată dincolo de conștiință și înglobată în reacțiile noastre fiziologice, devenind capabili să sesizăm schimbările interne subtile ale sentimentelor. Vezi Eugene Gendlin, *Focusing*, Bantam, New York, 1981.

2 John Allman, „The von Economo Neurons in the Frontinsular and Anterior Cingulate Cortex", *Annals of the New York Academy of Sciences*, nr. 1225, 2011, pp. 59-71.

3 Lev Grossman și Harry McCracken, „The Inventor of the Future", *Time,* 17 octombrie 2011, p. 44.

4 A.D. Craig, „How Do You Feel? Interoception: The Sense of the Physiological Condition of the Body", *Nature Reviews Neuroscience*, nr. 3, 2002, pp. 655-666.

5 Arthur D. Craig, „How Do You Feel – Now? The Anterior Insula and Human Awareness", *Nature Reviews Neuroscience*, 10, nr. 1, ianuarie 2009, pp. 59-70.

6 G. Bird *et al.*, „Empathic Brain Responses in Insula Are Modulated by Levels of Alexithymia but Not Autism", *Brain*, nr. 133, 2010, pp. 1515-1525.

7 Markere somatice: aceste circuite neuronale includ cortexul insular somatosenzitiv și amigdala. Antonio Damasio, *The Feeling of What Happens*, Harcourt, New York, 1999.

8 Farb *et al.*, „Attending to the Present".

CAPITOLUL 7

Să ne vedem singuri așa cum ne văd ceilalți

„*INTERZIS ACCESUL ORICĂRUI TICĂLOS!* este literă de lege pentru noi, dar șeful serviciului tehnic este chiar el unul dintre aceste specimene“, îmi spunea mai deunăzi unul dintre directorii executivi ai unui institut de cercetări revoluționare din domeniul tehnologiei, situat în California. „Este un bun executant, dar e un adevărat tiran, îi tachinează pe cei care nu îi plac lui, în schimb le cântă în strună altora, pe care îi favorizează. Îi lipsește cu desăvârșire conștiința de sine. Pur și simplu habar nu are când se poartă ca un tiran cu oamenii. Dacă încerci să-i spui că iar a dat-o-n bară, aruncă vina pe altul, se înfurie sau crede că tu ești de fapt marea problemă.“

CEO-ul acelei companii îmi spunea cu un alt prilej, ceva mai târziu: „Am mai lucrat cu el încă trei luni și până la urmă am fost nevoiți să renunțăm la el. Nu reușise să se schimbe — era un tiran care-i hărțuia pe oameni și nici măcar nu își dădea seama ce face.“

De foarte multe ori când „ne pierdem cumpătul“ și ajungem să ne comportăm într-un mod care nu ne face cinste, nu suntem conștienți de ceea ce facem. Și dacă nu ne spune nimeni, persistăm în eroarea noastră.

Un test pentru aprecierea propriei conștiințe de sine îl reprezintă evaluarea la „360 de grade“, prin care ți se solicită să te evaluezi singur pe baza unei serii de atitudini comportamentale sau trăsături specifice. Aceste autoevaluări sunt comparate cu aprecierile făcute de un număr de aproximativ douăsprezece persoane, cărora le-ai solicitat să te evalueze în funcție de aceeași scară de valori. Ai ales acele persoane deoarece ele te cunosc bine, iar tu le respecți modul în care judecă lucrurile, iar evaluările lor rămân anonime, astfel încât ele pot să își ia libertatea de a fi sincere. Diferența dintre felul în care te vezi tu pe tine și felul în care ceilalți te

evaluează îți oferă una dintre cele mai pertinente aprecieri pe care le poți obține despre propria conștiință de sine.

Există o relație paradoxală între conștiința de sine și putere: pot fi identificate relativ puține diferențe între propria evaluare și evaluările celorlalți la nivelul angajaților de la baza ierarhiei într-o structură organizațională. Dar cu cât funcția pe care o ocupă cineva într-o organizație este mai înaltă, cu atât mai mare este distanța care îl separă de ceilalți.[1] Conștiința de sine pare să se atrofieze odată cu promovările care îl propulsează în ierarhia organizațională.

Foarte probabil, distanța se mărește întrucât, pe măsură ce oamenii dobândesc mai multă putere în interiorul unei organizații, cercul celor binevoitori sau suficient de curajoși încât să le spună pe șleau unde exagerează sau unde greșesc se restrânge. Mai există și categoria acelora care pur și simplu neagă că ar avea defecte sau care nu pot să le observe.

Oricare ar fi motivul, liderii care au pierdut busola conducerii se percep singuri ca fiind mult mai eficienți față de aceia pe care îi conduc. Când îți lipsește conștiința de sine, ai rămas fără puncte de reper. Gândește-te la serialul *La birou*.

O evaluare la 360 de grade pune în aplicare capacitatea de a ne vedea pe noi înșine prin ochii celorlalți, ceea ce ne oferă o altă cale de acces spre conștiința de sine. Poetul scoțian Robert Burns preamărea această cale de acces în versurile sale:

O, de-ar fi ca zeii
Darul acesta să ni-l aducă drept ofrandă,
De-a ne vedea noi singuri
Așa cum alții pe noi pot să ne vadă.

O perspectivă mai sarcastică ne oferă W.H. Auden, care remarca faptul că, așa cum „Eu pot să țin la mine“, tot astfel fiecare dintre noi își creează o imagine de sine pozitivă în propria minte, uitând în mod părtinitor ce nu îi face cinste și amintindu-și ce este demn de laudă pentru persoana lui. Și, adăuga el, fiecare dintre noi procedăm în mod similar cu imaginea pe care încercăm să o sădim „în mintea altora, astfel încât și ceilalți să poată ține la mine“.

Filosoful George Santayana se învârtea și el în același cerc vicios, observând că ar putea să aibă mai puțină importanță ce gândesc ceilalți despre noi — exceptând faptul că, odată ce știm cum gândesc despre noi, lucrul acesta „influențează atât de profund ce gândim despre noi înșine". Sociofilosofii au numit acest efect de reflexie prin sintagma „sinele care se privește în oglindă", definind astfel modul în care ne imaginăm că ne văd alții pe noi.

Din această perspectivă, simțul nostru de sine se oglindește în interacțiunile noastre sociale; ceilalți sunt oglinzi ale noastre, reflectându-ne în noi înșine. Ideea a fost exprimată în mod concis prin formula „Sunt ce cred eu că tu crezi că sunt".

Prin ochii (și urechile) celorlalți

Viața ne oferă de puține ori șansa să vedem cum ne percep cu adevărat ceilalți. Acesta se poate să fie motivul pentru care cursul pe care Bill George îl predă la Harvard Business School, intitulat „Dezvoltarea liderilor-autentici", figurează printre cele mai populare cursuri, înscrierile viitorilor cursanți depășind toate așteptările de fiecare dată când este anunțat (același lucru se întâmplă cu un curs similar ținut la Stanford School of Business).

„Nu știm cine suntem până când nu ne auzim pe noi înșine spunând povestea vieții noastre cuiva în care avem încredere", mărturisea George. Propunându-și să accelereze rafinarea conștiinței de sine, George a înființat ceea ce el numește „Grupuri de identificare a Nordului autentic", în care sintagma „Nordul autentic" se referă la descoperirea busolei interne și a valorilor umane esențiale. Cursul susținut de el le oferă studenților șansa de a face parte dintr-un astfel de grup.

Un principiu călăuzitor pentru aceste grupuri: cunoașterea personală începe odată cu revelarea adevăratului sine.

Aceste grupuri (pe care oricine le poate constitui) sunt cât se poate de deschise și creează o apropiere umană — sau poate chiar mai mult decât atât —, bazându-se pe întâlniri sau terapie de grup în doisprezece pași, conform concepției dezvoltate de George, garantând „un loc sigur unde membrii grupului pot să discute chestiuni de natură personală, pe care ei

simt că nu ar putea să le ridice altundeva — de multe ori chiar în prezența celor mai apropiați membri ai familiei lor“[2].

Nu este vorba doar despre a ne vedea noi înșine așa cum alții ne văd pe noi. La fel de important este să ne auzim noi înșine așa cum ne aud alții. Dar nu o facem.

Revista *Surgery* relatează despre un studiu în care a fost evaluat tonul vocii mai multor chirurgi pe baza unor fragmente de conversații cu o durată de câte zece secunde, înregistrate în timpul întâlnirilor avute de aceștia cu pacienții lor.[3] Jumătate dintre chirurgii a căror voce era evaluată fuseseră dați în judecată pentru malpraxis; ceilalți nu avuseseră o asemenea experiență. Vocile acelora care fuseseră dați în judecată erau de foarte multe ori evaluate ca fiind disprețuitoare și nepăsătoare.

Chirurgii petrec mai mult timp în comparație cu cei mai mulți dintre medicii cu alte specializări explicându-le detalii tehnice pacienților, cât și expunând cele mai mari riscuri ale unei intervenții chirurgicale. Este vorba despre o conversație dificilă, una care poate să-i inducă pacientului o stare de anxietate ridicată și o vigilență sporită, declanșate de semnale emoționale.

Când se pune problema ca pacientul să asculte cum îi explică medicul chirurg detaliile tehnice și potențialele riscuri care îi produc o frică involuntară, radarul creierului avertizat de iminența unui pericol intră în alertă maximă, pornind în căutarea unor semnale și puncte de reper pentru a stabili cât de sigură ar putea să fie în realitate situația nou creată. Această sensibilitate intensificată, care poate să reprezinte un motiv al manifestării empatiei sau îngrijorării — sau dimpotrivă, a lipsei uneia sau celeilalte dintre ele —, transmisă prin tonul vocii unui chirurg, prevestește dacă acesta va fi dat în judecată în cazul în care lucrurile vor merge prost.

Acustica asigurată de craniul fiecăruia ne redă vocea așa cum ne sună nouă, într-un mod foarte diferit de felul în care o aud ceilalți. Dar tonalitatea vocii contează enorm pentru impactul cuvintelor pe care le rostim: cercetările au scos la iveală faptul că, atunci când oamenii primesc un feedback negativ la rezultatul muncii lor pe un ton al vocii cald, încurajator, ei recepționează vestea cu un sentiment pozitiv, în ciuda feedbackului negativ. Dar atunci când primesc concluzii pozitive legate de felul în care au performat pe un

ton al vocii rece și distant, în cele din urmă nu se simt în largul lor, în ciuda veștilor bune.[4]

Iată soluție propusă în articolul din revista *Surgery*: să li se pună la dispoziție chirurgilor o înregistrare audio a vocii lor în timp ce au stat de vorbă cu pacienții, astfel încât ei să audă cum sună vocea și să ia lecții despre modul în care pot să își folosească tonul vocii pentru a le transmite pacienților empatie și grijă — să se audă pe ei înșiși așa cum ceilalți îi aud pe ei.

Gândirea de grup: împărtășirea imaginii distorsionate din cauza unghiului mort

În zorii prăbușirii economice a instrumentelor de investiții bazate pe derivatele subprime[*], i se lua un interviu unui personaj din lumea financiară a cărui sarcină fusese să creeze exact aceste instrumente ipotecare. Acesta explica modul în care punea la dispoziția clienților în mod curent documente în calitate de garanție pentru împrumuturi, încheind munți de ipoteci subprime și divizându-le apoi în trei tranșe: cele mai bune dintre cele mai rele, cele nu-chiar-atât-de-bune și cele mai proaste dintre cele mai rele cu putință. După care obișnuia să ia aceste trei tranșe la rând și să le împartă din nou în alte trei și să creeze derivate pentru investiții pe baza fiecăreia.

După toate aceste explicații, el a fost întrebat: „Cine și-ar dori să cumpere așa ceva?“

Replica lui: „Idioții!“

Desigur, se pare că au existat oameni foarte isteți care chiar au investit în aceste instrumente financiare derivate, ignorând semnalele care prevesteau efecte negative, crezând în schimb cu toată tăria în orice altceva care ar fi putut să le susțină propriile decizii. Când această tendință de a ignora dovezile care arată exact contrariul se răspândește printre oameni luând forma unei autoamăgiri împărtășite, ea devine gândire de grup. Nevoia tacită de a proteja o opinie la care ei țin (respingând dovezile zdrobitoare de invalidare a datelor) stimulează împărtășirea unei imagini distorsionate din cauza unghiului mort, fapt care conduce astfel la luarea unor decizii greșite.

Cercul apropiat de consilieri ai președintelui George W. Bush și decizia lor de a invada Irakul din cauza existenței (presupuse) a unor „arme de

distrugere în masă“ oferă un exemplu clasic. La fel procedează cercurile de jucători de pe piețele financiare, care au favorizat prăbușirea derivatelor ipotecare. Ambele exemple de gândire catastrofală de grup au antrenat, ca într-o spirală descendentă a încrederii, într-o falsă autoamăgire grupuri izolate de responsabili în luarea deciziilor care nu au fost capabili să își pună întrebările corecte sau care au ignorat invalidarea datelor.

Cunoașterea este distribuită între membrii unui grup sau ai unei rețele: unii sunt specialiști într-un domeniu, în timp ce alții au puncte forte complementare. Când fluxurile de informații circulă în cel mai liber mod cu putință între membri și înspre grup, vor fi luate cele mai bune decizii. Dar gândirea de grup începe odată cu supoziția tacită că „Știm tot ce trebuie să știm“.

O firmă care gestionează investiții pentru persoane foarte bogate i-a pus la dispoziție lui Daniel Kahneman o comoară neprețuită: opt ani de rezultate în urma investițiilor făcute de 25 dintre consultanții ei financiari. Analizând datele, Kahneman a descoperit că nu existau niciun fel de corelații între niciunul dintre rezultatele aceluiași consilier de la un an la altul — cu alte cuvinte, niciunul dintre consilieri nu era cu nimic mai bun decât ceilalți în gestionarea banilor clienților firmei. Rezultatele nu erau deloc încurajatoare.

Cu toate acestea, fiecare se comporta ca și cum la mijloc ar fi fost nu știu ce talent special, iar performerii de top primeau cu aceeași consecvență în fiecare an prime substanțiale. După ce și-a formulat concluziile, Kahneman a luat masa cu mai marii acelei firme și a profitat de ocazie să le spună acestora că nu făceau decât să „recompenseze un noroc chior de parcă ar fi fost vorba despre un talent special“.

Cuvintele lui ar fi trebuit să sune ca o veste șocantă. Însă directorii executivi și-au continuat tacticoși masa, iar Kahneman a adăugat: „Nu am nicio îndoială că toate consecințele au fost rapid ascunse sub covor, iar viața în această firmă a mers mai departe ca mai înainte.“[5]

Iluzia existenței unui talent, adânc întipărită în cultura acelei industrii, era în pericol. Dar „realitățile care pun sub semnul îndoielii astfel de ipoteze solide — și amenință astfel mijlocul de trai și stima de sine ale oamenilor — nu sunt pur și simplu ușor de înghițit“, a adăugat el.

Cu câteva decenii în urmă, în anii 1960, pe vremea când mișcarea pentru drepturile omului era în toi în Sudul Statelor Unite, m-am alăturat unui grup de protestatari care pichetau în fața unui magazin de produse alimentare din orașul meu natal din California, care la acea vreme nu angaja afro-americani. Dar abia mai târziu, după mulți ani, când am avut ocazia să aud despre activitatea lui John Ogbu, un antropolog nigerian, angajat pe atunci la University of California, Berkeley — care venise să studieze în orășelul din imediata noastră vecinătate ceea ce el numea „sistemul de castă" al acestei localități —, am înțeles că *exista* așa ceva, un tip de segregare *de facto*.[6] Școala la care urmam cursurile liceale era compusă exclusiv din adolescenți albi și doar câțiva asiatici și hispanici; un alt liceu era în cea mai mare parte destinat tinerilor de culoare și doar câtorva hispanici; iar al treilea era un melanj. Nu mai auzisem niciodată despre o asemenea problemă.

Când s-a pus problema să protestăm față de ce se întâmpla la magazinul cu produse alimentare, am putut să înțeleg foarte ușor rolul *lor* în povestea cu discriminarea — dar mă aflam tot în unghiul mort și nu vedeam țesătura mai mare, din care făceam parte și eu, scara socială integrală inerentă pentru oamenii din jurul meu și unde alegeau ei să meargă la școală (în vremurile acelea). Inechitatea dintr-o societate dispare într-un mediu cu pregătire intelectuală, devenind un lucru cu care mai degrabă ne obișnuim decât unul spre care ne orientăm. Este nevoie de efort să o aducem înapoi în atenția noastră colectivă.

O astfel de autodecepționare pare să fie o schimbare universală în focalizarea atenției. De exemplu, când conducătorii auto și-au evaluat propriile abilități la volan, aproximativ trei pătrimi dintre ei au considerat că erau mai buni decât media. În mod cu totul straniu, aceia care fuseseră implicați într-un accident auto erau *mult mai* tentați să se aprecieze singuri ca fiind șoferi mai buni în comparație cu aceia care nu aveau la activ niciun accident.

Și mai ciudat e că, în general, cei mai mulți oameni apreciază că își supraestimează propriile abilități mai puțin în comparație cu alții. Aceste autoevaluări exagerate reflectă efectul de „mai-bine-decât-media", care a fost constatat în cazul oricărei trăsături pozitive, începând de la competență și creativitate și până la prietenie și onestitate.

Am citit explicația lui Kahneman în fascinanta lui carte, *Thinking Fast and Slow*, în timp ce zburam cu avionul între Boston și Londra. Când avionul a aterizat, am intrat în vorbă cu persoana aflată pe scaunul de lângă culoarul de trecere, care trăsese cu coada ochiului la coperta cărții din mâinile mele. Acesta mi-a mărturisit că avea de gând să citească la rândul lui cartea și, ca din întâmplare, a menționat amănuntul că se ocupase de investirea activelor unor indivizi bogați.

În vreme ce avionul nostru se deplasa cu viteză redusă pe pista de aterizare și își croia drumul spre poarta care ne era destinată pe Heathrow, i-am trecut în revistă principalele idei ale volumului, inclusiv povestea aceea despre compania financiară — adăugând că, după cum arătau lucrurile, se pare că industria din care el făcea parte recompensa norocul chior de parcă ar fi fost un talent special.

„Am impresia“, mi s-a adresat el, ridicând ușor de umeri, „că nu mai este nevoie acum să citesc și eu cartea“.

Când Kahneman le aducea direct la cunoștință managerilor de investiții rezultatele raportului său, reacția acestora afișase o indiferență similară. După cum spunea chiar el despre astfel de date derutante, „mintea nu le digeră“.

Este nevoie de metacogniție — în acest caz, de conștientizarea lipsei noastre de conștiință — pentru a aduce la lumină ceea ce grupul îngropase sub pământ, netezind totul cu un lustru de indiferență sau mușamalizând informații. Transparența începe odată ce realizăm ce nu observăm — și nu observăm că nu observăm.

Riscurile inteligent asumate se bazează pe strângerea de date, cât mai extins și complex, confirmată de un instinct; deciziile neinspirate se clădesc începând cu o bază mult prea îngustă. Un feedback onest din partea acelora în care ai încredere și pe care îi respecți generează o sursă pentru întărirea conștiinței de sine, una care te poate ajuta să te păzești de inputuri și de informații distorsionate sau de supoziții îndoielnice. Un alt antidot la gândirea de grup: extinderea cercului de conexiuni dincolo de zona ta de confort și inocularea contraizolării în grup, construindu-ți un cerc larg de persoane de încredere, confidenți fără diplome universitare, alături de care să îți păstrezi onestitatea.

O diversificare înțeleaptă trece dincolo de căutarea unui echilibru în grup în funcție de sexul sau etnia membrilor, incluzând în schimb o mare diversitate de vârste, clienți sau beneficiari și pe oricine altcineva care ar putea să îți ofere o perspectivă nouă.

„La un moment dat, când de-abia începusem să operăm, ne-au căzut serverele", declara directorul executiv al unei companii specializate în stocarea de tip *cloud*. „Concurența ne monitoriza și, foarte curând, am fost asaltați de o avalanșă de apeluri telefonice din partea reporterilor care voiau să știe ce se întâmplase. Nu am răspuns la niciunul din telefoane pentru că nu știam ce să le spunem. Atunci, un angajat, fost ziarist, a venit cu o soluție ingenioasă: să creăm un website pe care să-l numim *Trust Cloud*, unde urma să fim complet deschiși în legătură cu ce se întâmplase cu serverul nostru — care era problema, cum ne propuneam să o rezolvăm, toate detaliile."

Pentru cei mai mulți dintre managerii companiei această idee era ceva neobișnuit; veniseră din companii de IT, unde secretomania totală era ceva obișnuit. Presupunerea de necontestat că ar fi trebuit să știe doar ei despre problema care se ivise era un potențial germen din care urma să încolțească gândirea de grup.

„Dar, odată ce deveneam transparenți", spunea acel director, „scăpam de problemă. Clienții noștri primeau asigurarea că aveau acces la tot ce se întâmpla, iar reporterii încetau cu telefoanele."

„Lumina soarelui este cel mai bun dezinfectant", spunea Felix Frankfurter, judecător la Curtea Supremă.

Note:

* Derivatele sunt instrumente financiare a căror degringoladă la bursele de valori din SUA și din Europa a fost declanșată de acordarea ipotecilor subprime, împrumuturi adresate persoanelor care nu îndeplineau condițiile pentru împrumuturile ipotecare normale, cu dobânzi și comisioane mai mari. (*n. trad.*)

1 Vezi Fabio Sala, „Executive Blindspots: Discrepancies Between Self-Other Ratings", *Journal of Consulting Psychology: Research and Practice*, 54, nr. 4, 2003, pp. 222-229.

2 Bill George și Doug Baker, *True North Groups*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2011, p. 28.

3 Nalini Ambady *et al.*, „Surgeon's Tone of Voice: A Clue to Malpractice History“, *Surgery*, 132, nr. 1, 2002, pp. 5-9.

4 Michael J. Newcombe și Neal M. Ashkanasy, „The Role of Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study“, *Leadership Quarterly*, 13, nr. 5, 2002, pp. 601-604.

5 Kahneman, *Thinking Fast and Slow,* p. 216.

6 John U. Ogbu, *Minority Education and Caste: The American System in Cross-Cultural Perspective*, Academic, New York, 1978.

CAPITOLUL 8

Rețeta pentru autocontrol

CÂND BĂIEȚII MEI AVEAU ÎN JUR DE de doi ani și li se întâmpla să fie îmbufnați, recurgeam la tot felul de tertipuri pentru a le distrage atenția și a-i liniști: „Uitați-vă la pasărea aceea drăgălașă!“ sau un ademenitor îndemn plin de entuziasm „Ce e acolo?“, în timp ce privirea ațintită fix și arătătorul de la mâna mea se îndreptau într-o anumită direcție.

Atenția calibrează emoția. Această mică stratagemă se folosește de atenția selectivă pentru a liniști amigdala agitată. Atât timp cât un copil mic rămâne atent la un anumit obiect interesant care i-a captat atenția, tulburarea lui emoțională se liniștește; în clipa când acel lucru își pierde din aura de fascinație, tulburarea emoțională, dacă mai este încă păstrată de rețelele neuronale din amigdală, revine în forță.[1] Trucul, bineînțeles, este să îl faci pe copil să rămână curios suficient de mult timp pentru ca amigdala să se liniștească.

Pe măsură ce copiii mici învață să își folosească singuri această strategie de manevrare a atenției, vor dobândi una dintre cele dintâi abilități emoționale de autocontrol — una care are o importanță majoră pentru succesul lor în viață: cum să își gestioneze amigdala indisciplinată. O asemenea stratagemă are nevoie de atenție, o capacitate care începe să înflorească în cel de-al treilea an de viață, când copilul poate să demonstreze că deține un „control care presupune să depui efort“, concentrându-se din proprie inițiativă, făcând abstracție de tentațiile din jur care i-ar distrage atenția și inhibându-și impulsurile naturale.

Părinții ar putea să observe acest moment de cotitură când copilul face o alegere intenționată spunând „Nu“ în fața unei tentații, cum ar fi să aștepte să primească desert numai după ce mai ia câteva înghițituri din mâncare.

Acest lucru depinde și de ceea ce numim „atenție executivă", din care se vor dezvolta voința și autodisciplina; la fel cum avem puterea să ne gestionăm sentimente perturbatoare și să ignorăm toanele și capriciile, tot astfel putem să rămânem concentrați asupra unui scop.

În jurul vârstei de opt ani, cei mai mulți copii ajung să stăpânească niveluri mai ridicate ale atenției executive. Acest instrument mental gestionează funcționarea altor rețele ale creierului responsabile pentru aptitudini cognitive, cum este să înveți să citești și să rezolvi probleme de matematică și tot ce ține de studiu, în general. (Vom intra în detalii în Partea a V-a.)

Mintea noastră activează conștiința de sine cu scopul de a fi la curent cu tot ce este în jur: metacogniția — gândirea despre gândire — ne ajută să înțelegem cum se desfășoară operațiunile mentale din creierul nostru și le adaptează în funcție de necesități; metaemoția face același lucru odată cu regularizarea fluxului de simțire și a impulsurilor. În felul în care se manifestă mintea, conștiința de sine este menită să ne calibreze propriile emoții, precum și să ne ajute să simțim ce simt ceilalți. Neurocercetătorii percep autocontrolul prin prisma regiunilor creierului unde se manifestă funcția executivă, care gestionează anumite abilități mentale, cum sunt conștiința de sine și autoadaptarea, esențiale pentru a ne descurca în viață.[2]

Atenția executivă este cheia pentru managementul personal. Această forță de a ne direcționa atenția asupra unui lucru și de a ignora altele ne ajută să ne amintim cât de important este să ne menținem silueta atunci când zărim în congelator caserole care ne fac cu ochiul, pline cu înghețată cu aromă de prăjituri cu cremă de brânză. Această neînsemnată idee de alegere pe care tocmai am făcut-o păstrează în ea sâmburele voinței, esența autoadaptării.

Creierul este ultimul organ din corpul uman care se maturizează din punct de vedere anatomic, continuând să se dezvolte și să se modeleze până ajungem în jurul vârstei de 20 de ani, iar rețelele responsabile pentru atenție sunt similare unui organ ce se dezvoltă în paralel cu creierul.

Așa cum știe foarte bine orice părinte care are cel puțin doi copii, fiecare bebeluș se deosebește de frații lui începând din prima zi de viață: unul este mai vioi, mai calm sau mai activ decât celălalt. Astfel de diferențe de

temperament reflectă gradul de maturizare și genetica diferitelor rețele cerebrale.[3]

Cât de mult din talentul nostru în a ne concentra atenția se transmite prin gene? Depinde. După cum s-a dovedit, diferite sisteme de atenție au grade diferite de transmisibilitate ereditară.[4] Cea mai puternică transmisibilitate ereditară se înregistrează în cazul funcției de control executiv.

Și totuși, întărirea acestei aptitudini vitale depinde într-o mare măsură de ce învățăm în viață. Epigenetica, știința care studiază modul în care mediul ambiental ne influențează genele, ne spune că moștenirea unui set de gene nu este în sine suficientă pentru ca ele să conteze cu adevărat. Importanța genelor echivalează cu o pornire sau închidere biochimică; dacă nu se activează, ar fi ca și cum nu le-am avea. Comanda „Pornit“ se materializează sub multe forme, inclusiv prin ce alegem să mâncăm, prin înlănțuirea reacțiilor chimice din organismul nostru și prin ce învățăm.

Manifestarea voinței înseamnă să îți hotărăști destinul

Decenii întregi de cercetare s-au soldat cu rezultate care demonstrează importanța specială pe care o are puterea voinței în determinarea cursului unei vieți. Unul dintre primele studii de acest gen a fost un mic proiect realizat în anii 1960, în care un număr de copii care proveneau din familii defavorizate au fost monitorizați în timp ce erau integrați într-un program special înaintea școlarizării, care îi ajuta să își cultive autocontrolul, printre alte aptitudini importante mai departe în viață.[5] Scopul urmărit de acest proiect era să le ridice IQ-ul, dar rezultatul nu a fost cel scontat. Totuși, câțiva ani mai târziu, acești copii au fost comparați cu alții având același nivel de IQ, dar care nu participaseră la program; pe parcursul vieții, primii înregistraseră o incidența mai mică a cazurilor de sarcină la vârsta adolescenței, de abandon școlar, delincvență și chiar zile de absență de la locul de muncă.[6] Rezultatele studiului au reprezentat argumentul hotărâtor pentru ceea ce avea să devină un concept educațional, programele Head Start, astăzi implementate pretutindeni pe teritoriul Statelor Unite ale Americii.

După aceea a urmat „testul bezelelor“, un faimos studiu realizat de psihologul Walter Mischel de la Stanford University, în anii 1970. Mischel a ales un grup de copii mici având vârsta de patru ani, pe care i-a rugat să intre pe rând în „camera de joacă“ din Bing Nursery School în cadrul campusului de la Stanford. Odată aflat în cameră, copilului i se punea în față o tavă pe care se găseau bezele sau alte dulciuri tentante și i se cerea să aleagă un produs, care îi stârnea pofta mai mult.

După care urma partea dificilă. Conducătorul experimentului îi spunea copilului: „Poți să mănânci acum prăjiturica, dacă așa vrei. Dar dacă nu o mănânci până când mă întorc eu înapoi, după ce îmi termin treaba pe care o am de făcut, atunci poți să iei două.“

Camera era amenajată astfel încât să nu aibă niciun fel de tentații care să-i distragă copilului atenția: fără jucării, fără cărți, nici măcar un tablou. Autocontrolul era un adevărat test de rezistență pentru un copil de numai patru ani în condiții atât de stricte. Aproximativ o treime dintre copii au înșfăcat pe loc bezeaua, în timp ce o altă treime au așteptat cele 15 minute, care li s-au părut cât o veșnicie, până când au fost răsplătiți cu două bucăți (cealaltă treime se încadra undeva la mijloc între celelalte două). Aspectul cel mai relevant: aceia care rezistaseră în fața ispitei dulci au înregistrat rezultate mai bune la evaluarea controlului executiv, mai cu seamă la redistribuirea atenției.

Felul în care reușim să ne concentrăm atenția constituie cheia pentru controlul voinței, consideră Mischel. Sutele de ore de observație pe care le-a petrecut urmărind cum făceau eforturi copiii mici să reziste în fața tentațiilor de tot felul au scos la iveală faptul că „distribuirea strategică a atenției“ este o aptitudine esențială. Copiii care au așteptat răbdători să treacă cele cincisprezece minute au reușit să reziste atâta timp pentru că și-au distras singuri atenția cu tactici cum ar fi jocul imaginar, îngânând acorduri melodice sau punându-și mânuțele la ochi. Dacă un copil nu făcea altceva decât să se uite fix la bezeaua din fața lui, cauza era pierdută (sau, mai exact, o cauză pierdută era bezeaua).

Cel puțin trei subtipuri ale atenției, toate aspecte ale atenției executive, sunt în joc când ne măsurăm capacitatea de a ne înfrâna dorințele compulsive atunci când ne aflăm în fața unei posibile satisfacții imediate. Prima este

abilitatea de a ne dezangaja în mod voluntar concentrarea atenției de la obiectul dorinței care ne acaparează în mod intens atenția. Cea de-a doua, rezistența în fața surselor de distragere a atenției, ne ajută să rămânem concentrați în altă parte — să zicem, la un joc al imaginației —, în loc să gravităm înapoi la prima sursă atrăgătoare pentru atenție. Iar cea de-a treia ne permite să ne menținem concentrarea focalizată asupra unei viitoare ținte, cum ar fi cele două bezele promise pentru mai târziu. Toate acestea conduc la apariția voinței.

Numai cuvinte de laudă pentru copiii care își demonstrează autocontrolul într-o situație cum este testul bezelelor! Dar ce am putea să spunem despre cum reușim să rezistăm în fața tentațiilor din viața reală? Să intre în scenă copiii din Dunedin, Noua Zeelandă!

Dunedin are o populație de vreo 100 000 de suflete și găzduiește una dintre cele mai mari universități din țară. Este o combinație care a făcut ca acest oraș să fie propice pentru ce ar putea să fie cel mai relevant studiu desfășurat până în prezent dedicat ingredientelor necesare pentru a atinge succesul în viață.

Într-un proiect extrem de ambițios, 1 037 de copii — născuți în decursul unei perioade de 12 luni — au fost studiați în mod intensiv în timpul copilăriei și după aceea, monitorizați câteva decenii mai târziu de către o echipă de specialiști din mai multe țări. Echipa reprezenta mai multe discipline, fiecare cu propria perspectivă cu privire la indicatorul-cheie pentru conștiința de sine, autocontrolul.[7]

Acești copii au fost supuși la o multitudine de teste pe parcursul anilor de școală, cum ar fi evaluarea gradului de rezistență la enervare și de neastâmpăr, pe de o parte, și a capacității de concentrare și a tenacității, de cealaltă parte.[8]

După o pauză de două decenii, doar 4% dintre foștii copii au fost monitorizați (o întreprindere mult mai ușoară într-o țară stabilă, cum este Noua Zeelandă, comparativ cu o țară extrem de schimbătoare, ca SUA). Ajunși tineri adulți, ei au fost evaluați în funcție de:

- *Sănătate.* Teste relevante pentru date somatice și de laborator includeau informații despre starea lor de sănătate cardiovasculară, metabolică, psihică, respiratorie, chiar și dentiție și posibile afecțiuni inflamatorii.
- *Stare materială.* Dacă aveau economii, dacă erau necăsătoriți și creșteau singuri un copil, dacă dețineau în proprietate un imobil, înregistrau întârzieri în achitarea ratelor la credit, aveau investiții sau investeau în fonduri pentru vârsta de pensionare.
- *Stare infracțională.* Toate înregistrările care menționau date primite de la autoritățile judiciare din Australia și Noua Zeelandă erau urmărite pentru a depista dacă acești tineri fuseseră condamnați pentru vreo infracțiune.

Cu cât își stăpâniseră mai bine autocontrolul în timpul copilăriei, cu atât mai bine se descurcau copiii din Dunedin, ajunși acum în jurul vârstei de 30 de ani. Aceștia se bucurau de o sănătate mai bună, aveau mai mult succes pe plan financiar și erau cetățeni care respectau legea. Cu cât își gestionaseră mai prost impulsul natural în timpul copilăriei, cu atât mai puțin reușiseră să agonisească în viață, cu atât mai șubredă le era sănătatea și cu atât mai mari erau șansele să aibă cazier.

Surpriză de proporții: analiza statistică a scos la iveală faptul că nivelul de autocontrol al unui copil este un semnal anticipativ la fel de puternic pentru succesul financiar și o sănătate bună (și, deopotrivă, pentru trecut un cazier curat din punct de vedere legal) în viața lui de adult, așa cum sunt statutul social, abundența materială a unei familii cu blazon sau IQ-ul. Puterea voinței se evidenția ca o forță complet independentă care determina succesul în viață — de fapt, în privința succesului financiar, autocontrolul consolidat în timpul copilăriei s-a dovedit a fi un semnal anticipativ *mai puternic* deopotrivă față de IQ sau statutul social al unei familii cu blazon.

Același lucru este valabil pentru succesul înregistrat odată cu performanțele școlare. În urma unui experiment la care a participat un eșantion de elevi americani de clasa a VIII-a, aceștia au primit un dolar pe loc sau doi dolari în decursul unei săptămâni. Această ocazie de simplă punere în balanță a autocontrolului s-a dovedit că se corela mai bine cu media nivelului lor de atingere a performanțelor școlare decât reușea doar nivelul IQ-ului. Un nivel

ridicat de autocontrol prevestește nu numai rezultate școlare mai bune, dar și o mai bună adaptare emoțională, mai bune abilități de relaționare cu ceilalți, un sentiment de siguranță și o adaptabilitate mai mari.[9]

Concluzia: Copiii pot să aibă cea mai privilegiată copilărie din punct de vedere economic și, totuși, dacă nu au puterea de a amâna satisfacția pe drumul spre atingerea unui scop, aceste avantaje timpurii pot să se evapore pe parcursul vieții. În Statele Unite ale Americii, de exemplu, doar doi din cinci copii ai unor părinți care figurează în topul celor 20% dintre cei mai bogați oameni ajung să aibă în continuare acest statut privilegiat; aproximativ 6% coboară la coada listei unde se clasează ultimii dintre cei 20% cu un venit ridicat.[10] Gradul de conștientizare pare să fie o motivație cu efect de impulsionare la fel de puternic pe termen lung, așa cum sunt școlile de fițe, profesorii meditatori pentru rezultate bune la examene și taberele de vară piperate. Nu subestima cât de important este uneori să aibă timp și să cânte la chitară sau să își țină promisiunea de a hrăni purcelușul de Guineea al familiei și să îi curețe cușca!

O altă concluzie: Tot ce putem să facem pentru a crește capacitatea copiilor de a-și exercita controlul cognitiv îi va ajuta pe tot parcursul vieții. Chiar și Cookie Monster[*] poate să învețe să se descurce mai bine.

Cookie Monster învață să ciugulească

În ziua în care am dat o fugă pe platourile de filmare ale emisiunii *Sesame Street*, cartierul general pentru televiziunea locală a lui Bert și Ernie, Big Bird, Cookie Monster și toată gașca de personaje îndrăgite, tocmai era în toi o întâlnire a personalului implicat în această producție cu câțiva cercetători în științe cognitive și neuroștiințe.

ADN-ul serialului *Sesame Street* înfășoară ideea de divertisment în jurul științei de a învăța. „În miezul fiecărui clip care are legătură cu *Sesame Street* se află un scop curricular“, spunea Michael Levine, director executiv la Joan Ganz Cooney Center, prezent la atelierul dedicat producției serialului. „Orice lucru pe care îl prezentăm în show-ul nostru este testat cu mult înainte pentru confirmarea valorii lui educaționale.“

O rețea de experți în domeniul educațional verifică atent conținutul show-ului, în timp ce experții din media — ei înșiși pre-școlari la acest capitol — se asigură că publicul-țintă va înțelege exact mesajul transmis. Iar show-uri care țintesc o anumită focalizare a atenției, cum ar fi un concept matematic, sunt din nou verificate pentru impactul educațional, revizuindu-se ce au învățat de fapt preșcolarii.

Întâlnirea din ziua aceea cu cercetătorii avea ca temă de dezbatere unele noțiuni cognitive de bază. „Avem nevoie de prezența unor cercetători de top care să lucreze cot la cot cu autorii de scenarii pentru a merge mai departe cu show-urile noastre", spunea Levine. „Dar este nevoie să facem lucrurile așa cum trebuie: să ascultăm ce ne spun cercetătorii, dar după aceea să preluăm ideea și să ne jucăm cu ea — să facem amuzant lucrul cu ea."

Să vedem ce învățăm despre controlul impulsului natural, ingredientul secret care dă savoare întotdeauna. Alan, unul dintre protagoniștii din *Sesame Street,* tocmai cocea biscuiți care să fie oferiți pentru degustare la club, dar nimeni nu anticipase că Cookie Monster urma să li se alăture. Când Cookie intră în scenă spre surprinderea tuturor, el vrea, desigur, să înfulece toți biscuiții.

Alan îi explică lui Cookie că, cine dorește să devină membru al clubului trebuie să își controleze impulsul natural de a înfuleca fără nicio limită toate bunătățile. În schimb, va învăța să savureze experiența degustării lor. Mai întâi se alege, care este analizat cu grijă acel biscuit pentru a-i descoperi eventualele imperfecțiuni, apoi i se adulmecă aroma și în cele din urmă se poate ciuguli câte puțin din el. Dar Cookie, robit de impulsul lui compulsiv, nu poate decât să înfulece pe nerăsuflate savurosul biscuit.

Pentru a pune în practică strategiile de autoadaptare exact în această secvență — consideră Rosemarie Truglio, vicepreședinte pentru probleme de educație și cercetare —, ei s-au consultat cu nimeni altul decât Walter Mischel, mintea strălucită din spatele testului cu bezele.

Mischel a propus ca lui Cookie Monster să îi fie predate anumite strategii de control cognitiv, cum ar fi „Gândește-te la biscuitul preferat ca și cum ar fi cu totul altceva", și ca acesta să își aducă singur aminte despre acel altceva. În acest fel, Cookie înțelege că un biscuit are o formă rotundă și arată ca un yo-

yo, iar el repetă plin de conștiinciozitate, iar și iar, că un biscuit este un yo-yo. Însă după aceea el oricum îl înfulecă pe nerăsuflate.

Pentru a-l ajuta pe Cookie doar să ciugulească — un triumf major al voinței —, Mischel propunea o strategie diferită de amânare a eliberării impulsului. Allan i se adresează lui Cookie: „Știu că este un lucru dificil pentru tine, dar ce poate fi mai important: o prăjiturică chiar acum sau să mergi la club, unde vei primi toate felurile de dulciuri?“ Iar șmecheria a ținut.

O minte care se lasă prea ușor pradă în mrejele tentațiilor, la cea mai mică aluzie despre un biscuit, nu va avea tăria să înțeleagă că te poți simți mulțumit doar cu o bucățică. Anumite părți din programa analitică înglobată în *Sesame Street* pun în lumină elemente care fac parte din controlul executiv și care creează o platformă mentală absolut necesară pentru a aborda subiectele cuprinse în STEM, acronim derivat din substantivele *science* („știință“), *technology* („tehnologie“), *engineering* („tehnologie“) și *math* („matematică“).

„Educatorii din primii ani de școală ne spun: Am nevoie ca acești copii să vină pregătiți să stea cuminți în bănci, să se concentreze, să își gestioneze emoțiile, să asculte cu atenție îndrumările, să colaboreze și să își facă prieteni“, explica Truglio. „În acest fel, putem să îi învățăm să citească și să facă operațiuni de aritmetică.“

„Pentru a cultiva o oarecare înclinație pentru matematică și aptitudini pentru scris și citit de la o vârstă fragedă“, îmi spunea Levine, „este nevoie de autocontrol, fundamentat pe schimbările din funcția directoare executivă în timpul anilor preșcolari“. Formele inhibitorii de control care au legătură cu funcționarea nervoasă sunt strâns corelate atât cu abilitatea de a rezolva probleme de matematică, cât și cu aceea de a citi. „A-i învăța pe copii să își dezvolte aceste abilități de autoadaptare“, adăuga el, „poate de fapt să reconecteze circuitele din anumite părți ale creierului în cazul acelor copii la care ele au fost neglijate“.

Puterea de a alege



Îți place această operă de artă? Oamenii din întreaga lume spun că astfel de descrieri imagistice ale unor scene din natură figurează printre cele preferate: o imagine idilică dintr-o perspectivă mai înaltă, care se deschide spre o curgere de apă, ce șerpuiește printr-o pajiște înverzită, și, de ce nu, câteva animale care pasc fericite. Este posibil ca această preferință universală să se fi infiltrat în gena noastră cu multe mii de ani în urmă, într-o epocă îndepărtată din preistorie, când oamenii cutreierau savane sau se cuibăreau la grămadă în peșteri adăpostite în coasta vreunui deal, în căutarea protecției și a căldurii.

Dacă de aici înainte vei reuși să păstrezi în minte doar rândurile scrise de mine și să nu-ți mai lași privirea furată de această scenă bucolică de liniște desăvârșită, deși s-ar putea să simți atracția mentală de a mai arunca un ochi pe furiș, ai generat în creier un conflict între focalizarea atenției și distragerea ei. Această tensiune ia naștere de fiecare dată când încercăm să rămânem concentrați asupra unui lucru și să ignorăm tentația cu care ne ispitește altul. Ea semnifică faptul că există un conflict neuronal în desfășurare, un nivel de stimulare a instinctului generând un conflict între circuitele neuronale de-sus-în-jos și cele de-jos-în-sus.

Și, apropo, nu uita, nu te mai întoarce să privești încă o dată imaginea cu un colț de natură — rămâi atent aici, la ceea ce îți spun despre ceea ce se petrece în creierul tău. Acest conflict intern oglindește bătălia pe care o duce un copil atunci când mintea lui vrea să hoinărească dincolo de caietul cu tema la matematică, să își verifice mesajele primite de la cel mai bun prieten.[11]

Poți face un test printre elevii de liceu pentru a descoperi cum stau cu talentul înnăscut la matematică și vei descoperi o mare diversitate: unii sunt îngrozitor de slabi, mulți se descurcă binișor, iar în jur de 10% demonstrează că au un real potențial. Acum îndreaptă-ți atenția spre topul celor 10%, și urmărește-i cum se descurcă la o oră de matematică cu un coeficient ridicat de dificultate pe parcursul unui an de studiu; cei mai mulți vor obține calificative foarte bune. Dar, contrar previziunilor, o parte din acești elevi cu un potențial ridicat vor face față neașteptat de slab.

Acum, oferă-i fiecăruia dintre elevii de la clasa specială de matematică un dispozitiv care sună la distanțe de timp aleatorii pe parcursul unei zile și cere-i să își aprecieze starea de spirit în acel moment. Dacă se întâmplă cumva să fie întrerupți de sunet exact în timp ce rezolvau o problemă de matematică, aceia care s-au descurcat bine vor relata că se aflau într-o stare de spirit pozitivă mult mai des decât atunci când erau cuprinși de o stare anxioasă. Dar aceia care nu se descurcaseră grozav vor susține contrariul: aproximativ de cinci ori mai multe episoade anxioase decât clipe agreabile.[12]

Acest raport păstrează un secret, al motivului pentru care aceia cu un potențial ridicat pentru învățare pot uneori să ajungă să se zbată să iasă la liman. După cum ne spune știința cognitivă, atenția are o capacitate limitată: memoria care procesează creează un gât de sticlă care ne permite să reținem doar atât cât ne este de folos la un moment dat (după cum am văzut în Capitolul 1). Pe măsură ce îngrijorările încep să ne erodeze capacitatea limitată de concentrare a atenției, aceste gânduri irelevante îngustează lățimea benzii de atenție rămasă disponibilă, să spunem, pentru matematică.

Abilitatea de a observa că începem să devenim anxioși și de a lua măsuri pentru a ne reînnoi concentrarea se bazează pe conștiința de sine. O astfel de metacogniție ne ajută să ne menținem mintea în cea mai potrivită stare pentru a duce la bun sfârșit sarcina imediată, indiferent că este vorba despre ecuații de algebră, respectarea unei rețete culinare sau urmărirea unei prezentări de modă. Oricare ar fi cele mai bune aptitudini pe care le deținem, conștiința de sine ne va ajuta să le punem cât mai bine în valoare.

Dintre numeroasele nuanțe și tipuri de atenție, două contează în mai mare măsură pentru conștiința de sine. *Atenția selectivă* ne permite să ne concentrăm asupra unei ținte și să ignorăm orice altceva. *Atenția deschisă* ne

permite să asimilăm informații extrem de complexe din jurul nostru și din lumea din noi înșine și să alegem semnalele subtile pe care altfel le-am omite.

Împingerea la extreme a fiecăruia dintre aceste tipuri de atenție — a fi prea concentrat spre lumea din exterior sau prea deschis la ceea ce se petrece în jur — poate, potrivit lui Richard Davidson, „să facă imposibil să fii conștient de sine“[13]. Funcția executivă cuprinde atenția la atenție în sine sau, în linii mai generale, conștientizarea stărilor mentale; aceasta ne ajută să ne monitorizăm concentrarea atenției și să rămânem conștienți de ce se întâmplă.

Funcția executivă (sau „controlul cognitiv“, cum mai este numită uneori) poate fi predată și, deci, învățată (după cum am văzut deja și vom mai vedea în detaliu în Partea a V-a). Predarea abilităților executive preșcolarilor îi pregătește mai bine pentru anii de școală decât o face un IQ ridicat sau faptul că au învățat deja să citească.[14] Așa cum toți cei din echipa de producție pentru serialul *Sesame Street* știu deja, educatorii își doresc să aibă elevi cu o funcție executivă optimă, care se manifestă prin autodisciplină, controlul atenției și capacitatea de a rezista în fața tentațiilor. Manifestarea unor astfel de funcții executive anticipează obținerea unor rezultate bune la matematică și citire în timpul școlii, pe lângă — și mai presus decât — IQ-ul.[15]

Desigur, aceste lucruri nu sunt valabile doar pentru copii. Această forță de a ne îndrepta atenția asupra unui lucru și de a le ignora pe altele stă la baza manifestării voinței.

Un burduf de piele umplut cu oase

În India secolului al V-lea, călugării erau încurajați să mediteze la cele „32 de părți din corpul uman“, o listă de elemente anatomice mai puțin atrăgătoare care fac parte din biologia umană: excremente, fiere, flegmă, puroi, sânge, grăsime, mucus și așa mai departe. Această concentrare a atenției asupra unor aspecte dezagreabile urmărea atât să consolideze detașarea de corpul fizic, cât și să îi ajute pe călugării celibatari să reziste tentațiilor — cu alte cuvinte, să crească puterea voinței.

Înaintând rapid în timp, după alte șaisprezece secole constatăm că asistăm la reversul medaliei, o situație împinsă la extrem, în raport cu efortul ascetic de atunci. După cum îmi relata un funcționar din domeniul asistenței sociale, care îi ajută pe colegii lui să găsească o soluție pentru adolescenții vulnerabili în fața bolilor cu transmitere sexuală din Los Angeles, „Este de necrezut cât de impulsivi pot fi unii adolescenți. Trăiesc pe străzi, dar dacă ar pune mâna pe 1 000 de dolari, ar cheltui toți banii să facă rost de cel mai scump iPhone, în loc să se preocupe să aibă un acoperiș deasupra capului pentru a-și asigura securitatea de care au atâta nevoie."

Programul pe care îl promovează îi ajută pe tinerii infectați cu HIV să beneficieze de fonduri guvernamentale; aceștia sunt adunați de pe străzi și primesc asistență medicală gratuită, o sumă fixă suficientă cât să își achite chiria unui apartament și să își procure mâncare, chiar și un abonament la o sală de fitness. „Mi-a fost dat să-i văd, de fapt, pe prietenii unora dintre acești tineri", îmi spunea el, „frecventând anumite medii pentru a deveni seropozitivi astfel încât să poată beneficia de aceste avantaje".

Același contrast izbitor dintre controlul cognitiv ridicat și absența lui totală era remarcat cu ceva ani în urmă, atunci când s-a realizat acel test la Stanford despre răbdarea de a amâna satisfacția de sațietate imediată la copiii de patru ani ispitiți cu o bezea ademenitoare. Când 57 dintre acei preșcolari de la Stanford au fost monitorizați după alți 40 de ani, „răbdătorii cu voință", care rezistaseră în fața tentației de a înfuleca bezeaua la vârsta de patru ani, încă mai erau capabili să amâne satisfacția, în schimb „răbdătorii cu mai puțină voință" cedau la fel de ușor în fața impulsului copleșitor.

În continuare, ei au fost supuși unor teste de scanare a creierului în timp ce rezistau în fața tentației. Răbdătorii cu voință și-au activat circuitele din cortexul prefrontal — cheie pentru a implementa controlul gândurilor și acțiunilor —, inclusiv girusul frontal inferior drept, care spune „Nu" oricărui impuls. În schimb, răbdătorii cu mai puțină voință și-au activat corpul striat ventral, un circuit din sistemul răspunzător pentru senzația de recompensă a creierului, care este stimulat atunci când cedăm în fața tentațiilor vieții și plăcerilor vinovate, precum drogurile sau un desert îmbietor.[16]

În studiul realizat la Dunedin, anii adolescenței au contat în mod special pentru dezvoltarea controlului cognitiv. Cât erau adolescenți, tinerii care dovedeau mai puțin autocontrol au fost aceia predispuși să se apuce de fumat, să devină părinți fără să fi planificat asta la vârsta adolescenței sau să abandoneze școala — toți aceia care s-au trezit că aveau ușile închise în fața posibilelor oportunități de mai târziu și că sunt captivi în stiluri de viață ce alunecă spre locuri de muncă prost plătite, o sănătate șubredă și, în unele cazuri, destine de infractori.

Dar oare acest lucru înseamnă că acei copii diagnosticați cu hiperactivitate sau tulburare de deficit de atenție sunt sortiți să se confrunte cu astfel de probleme? Nici pe departe — la fel cum a fost cazul pentru toți copiii, în ansamblu, a existat o linie ascendentă a rezultatelor de la rău spre bine în rândul celor diagnosticați cu ADHD. Chiar pentru acest grup, un autocontrol relativ mai mare a anticipat faptul că s-au descurcat mai bine în viață, în ciuda problemelor de atenție.

Iar acest lucru este valabil nu doar în cazul copiilor în vârstă de patru ani și al adolescenților. Supraaglomerarea cognitivă cronică, specifică pentru stilul de viață pe care îl duc atât de mulți dintre noi, pare să coboare pragul la care ne putem menține autocontrolul. Cu cât sunt mai mari solicitările la care ne este supusă atenția, după câte se pare, cu atât mai slabi suntem și cedăm în fața tentațiilor. Epidemia de obezitate din țările dezvoltate, după cum sugerează studiile, s-ar putea datora în parte vulnerabilității noastre mai mari, în timp ce atenția ne este distrasă, pentru a merge ca niște roboți pe pilot automat în căutarea alimentelor ce abundă în zahăr și grăsimi. Aceia care au reușit să piardă kilogramele în plus și să nu le mai pună la loc, dau dovadă, după cum atestă studiile efectuate pe creierul uman, de cel mai intens control cognitiv când se confruntă cu tentația unei îmbucături încărcate de calorii.[17]

Faimosul dicton al lui Freud, „Unde este subconștient, acolo este și ego", vorbește de la sine despre această tensiune interioară. Mănunchiul de pulsiuni care ne îndeamnă să întindem mâna după bucata de săpun Dove, să cumpărăm cutare produs de lux exagerat de scump sau să dăm click pe un site ademenitor, dar care nu este decât o reală pierdere de timp se luptă în permanență cu egoul nostru, factorul executiv al minții. Egoul este acela

care ne ajută să pierdem în greutate, să economisim bani și să ne folosim în mod eficient timpul.

În arena minții, forța voinței (o fațetă a „egoului“) ia forma unui meci de wrestling între sistemul de sus și sistemul de la baza creierului. Forța voinței ne ajută să rămânem concentrați pe scopurile noastre, în ciuda tensiunii induse de impulsurile, pasiunile, obiceiurile și dorințele noastre compulsive. Acest control cognitiv reprezintă un sistem mental „rece“, care face eforturi pentru a ne urma scopurile atât timp cât se confruntă cu reacțiile noastre emoționale „fierbinți“.

Cele două sisteme marchează o diferență majoră în felul în care se realizează focalizarea atenției. Circuitele responsabile pentru senzația de recompensă se fixează pe cogniția fierbinte, gânduri cu o ridicată încărcătură emoțională, cum ar fi ce este tentant legat de bezeaua din farfurie („Este gustoaaasă, dulce și plăcută la mestecat“). Cu cât este mai mare încărcătura emoțională, cu atât este mai puternic impulsul și cu atât mai mari sunt șansele ca lobii prefrontali ai minții noastre să fie deturnați de dorințe cărora nu le putem rezista.

Dimpotrivă, sistemul executiv prefrontal „răcorește mintea fierbinte“, inhibând impulsul de a înșfăca necontrolat dulcele din față și reevaluând tentația în sine („Pe deasupra, mai și îngrașă“). Tu (sau puștiul tău de patru ani) poți să activezi acest sistem gândindu-te cu luare-aminte, de exemplu, la forma bezelei sau la culoarea ei ori la felul în care a fost făcută. Această schimbare de atenție slăbește încărcătura de energie care te îndeamnă să o înșfaci de pe farfurie.

La fel cum sugera tot el în cazul lui *Cookie Monster*, prin experimentele pe care le-a realizat la Stanford, Mischel i-a ajutat pe câțiva dintre copii cu o stratagemă mentală simplă: i-a învățat să își imagineze că acadeaua aceea era doar un desen încadrat de o ramă. Dintr-odată, acest bulgăre mic de zahăr, atât de irezistibil, care era investit cu atâta importanță și care valora atât de mult în mintea lor, devenea ceva pe care ei puteau să nu îl considere real, ceva spre care puteau sau nu să își îndrepte atenția. Schimbarea relației lor cu bezeaua semăna un pic cu un fel de judo mental, care îi ajuta pe copiii incapabili să amâne gestul de a înfuleca tentația dulce mai mult decât un minut să reziste eroic ispitei încă 15 minute.

Un asemenea control cognitiv al impulsului este de bun augur în viață. Vorba lui Mischel: „Dacă poți să le faci față emoțiilor încinse, atunci poți să studiezi și să-ți iei bacalaureatul, în loc să-ți pierzi vremea în fața televizorului. Și poți să economisești mai mulți bani pentru pensie. Aici nu vorbim doar despre o simplă bezea.“[18]

Tentațiile intenționate de distragere a atenției, reevaluarea cognitivă și alte strategii metacognitive au pătruns în manualul psihologiei în anii 1970. Dar manevre mentale similare au fost utilizate de călugări indieni cu multă vreme în urmă, încă din secolul al V-lea, în timp ce meditau la acele părți „dezgustătoare“ ale corpului uman.

O poveste din acele vremuri spune că unul dintre acești călugări mergea pe drumul lui când i-a apărut în cale o femeie superbă, care fugea cuprinsă de neliniște.[19] În dimineața aceea avusese o ceartă aprinsă cu soțul ei și acum se îndrepta spre casa părinților.

Câteva minute mai târziu, soțul ei, plecat pe urmele femeii, se ivește pe drum și îl întreabă pe călugăr: „Preafericitule, ai văzut din întâmplare o femeie care mergea pe acest drum?“

Iar călugărul îi răspunde: „De era bărbat, de era femeie, eu nu pot să spun. Dar un burduf de piele umplut cu oase tocmai a trecut pe drumul acesta.“

Note:

* Personaj de desene animate inventat de Jim Henson în anul 1966, un monstruleț simpatic care mănâncă biscuiți și fursecuri și care apărea într-o reclamă publicitară la acea vreme. Trăsătura umană pe care o întruchipează este apetitul insațiabil și preferința compulsivă pentru prăjiturele. (*n. trad.*)

1 M.K. Rothbart *et al.*, „Self-Regulation and Emotion in Infancy“, în Nancy Eisenberg și R.A. Fabes, editori, *Emotion and Its Regulation in Early Development: New Directions for Child Development*, nr. 55, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, pp. 7-23.

2 Multe discipline științifice consideră autocontrolul ca fiind un element extrem de important pentru starea noastră de bine. Cercetătorii în genetica comportamentală iau în considerare cât de mult din aceste

abilități se datorează genelor noastre și cât mediului familial în care creștem. Psihologia dezvoltării monitorizează modul în care copiii își stăpânesc autocontrolul pe măsură ce se maturizează, dobândind în mod progresiv abilitatea de a amâna satisfacția imediată, gestionarea impulsului, autocontrolul emoțional, planificarea și conștientizarea. Specialiștii din domeniul sănătății sunt de părere că există o legătură între autocontrol și durata de viață, în timp ce sociologii se concentrează pe studierea autocontrolului scăzut, considerat un element de previziune a șomajului și infracționalității. Psihiatrii analizează diagnosticele din perioada copilăriei, cum sunt deficitul de atenție și hiperactivitatea din perioada de tinerețe, iar mai târziu, pe parcursul vieții, tulburările psihiatrice, fumatul compulsiv, sexul neprotejat și șofatul în stare de ebrietate. În sfârșit, economiștii sugerează că autocontrolul ar putea să reprezinte cheia atât pentru o stare de bine financiară, precum și pentru reducerea ratei infracționalității.

3 Posner și Rothbart, „Research on Attention Networs as a Model for the Integration of Psychological Science". Rețeaua neuronală responsabilă pentru sistemul de alertă determină activarea combinată a talamusului, a cortexului frontal drept și a celui parietal și este controlată de acetilcolină. Prin orientarea într-o direcție se întrepătrund structuri din joncțiunea parietală superioară, cea parietală temporală, câmpurile ochilor din regiunea frontală și coliculul superior, modulat de norepinefrină. Atenția executivă implică activitatea cortexului cingular anterior, a regiunii prefrontale ventrale laterale și a ganglionilor bazali și este controlată de dopamină.

4 Atenția selectivă pare să se datoreze unui anumit grad de moștenire ereditară, deși aceasta nu are nicio legătură cu starea de vigilență, în care ne menținem starea de a fi deschiși față de tot ce urmează să se întâmple. Vezi J. Fan *et al.*, „Assessing the Heritability of Attentional Networks", *BMC Neuroscience*, nr. 2, 2001, p. 14.

5 Lawrence J. Schweinhart *et al.*, *Lifetime Effects: The High/Scope Perry Preschool Study Through Age 40*, High/Scope Press, Ypsilanti, 2005.

6 J.J. Heckman, „Still Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children", *Science*, nr. 312, 2006, pp. 1900-1902.

7 Terrie E. Moffitt *et al.*, „A Gradient of Childhood Self-Control Predicts Health, Wealth and Public Safety“, *Proceedins of the National Academy of Sciences*, 108, nr. 7, 15 februarie 2011, pp. 2693-2698, http://www.pnas.org/cgi/doi/1-.1073/pnas.1010076108.

8 Ei au fost evaluați în mod distinct de către profesori, părinți, observatori instruiți și ei înșiși la vârstele de 3, 5, 7, 9 și 11 ani.

9 June Tangney *et al.*, „High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success“, *Journal of Personality*, 72, nr. 2, 2004, pp. 271-323.

10 Tom Hertz, „Understanding Mobility in America“, Center for American Progress, 2006.

11 Mulțumirile mele lui Sam Anderson, al cărui articol, „In Defense of Distraction“, mi-a dat această idee. Articolul a apărut în publicația *New York,* 17 mai 2009, http://nymag.com/news/features/56793/index7.html.

12 Jeanne Nakamura, „Optimal Experience and the Uses of Talent“, în Mihalyi și Isabella Csikszentmihalyi, editori, *Optimal Experience*, Cambridge University Press, New York, 1988.

13 Davidson și Begley, *The Emotional Life of Your Brain.*

14 Adele Diamond *et al.*, „Preschool Program Improves Cognitive Control“, *Science*, nr. 318, 2007, pp. 1287-1288.

15 Angela Duckworth și Martin E.P. Seligman, „Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents“, *Psychological Science*, 16, nr. 12, 2005, pp. 939-944.

16 B.J. Casey *et al.*, „Behavioral and Neural Correlates of Delay of Gratification 40 Years Later“, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, nr. 36, 6 septembrie 2011, pp. 14998-15003, http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1108561108.

17 Jeanne McCaffery *et al.*, „Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese Than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss“, *American Journal of Clinical Nutrition*, 90, nr. 4, octombrie 2009, pp. 928-934.

18 Walter Mischel, citat în Jonah Lehrer, „Don’t!“, *New Yorker*, 18 mai 2009.

19 Povestea este relatată în Buddhaghosa, *The Path to Purification*, trad. în engl. de Bhikku Nanomoli, Shambhala, Boulder, 1979, I, p. 55.

PARTEA A III-A

CUM ÎI CITIM PE CEILALȚI

CAPITOLUL 9

Femeia care știa prea multe

TATĂL EI AVEA UN TEMPERAMENT exploziv, așa că în copilărie ea trăise în permanență cu groaza că se putea întâmpla oricând ca el să fie pe punctul de a izbucni într-o criză de furie. În consecință, Katrina, cum urmează să îi spun în continuare, a învățat să fie excesiv de vigilentă, făcând eforturi să simtă cele mai subtile semnale prevestitoare —, o ușoară ridicare a tonului vocii, o încruntătură din sprâncene și o căutătură fioroasă a privirii —, indicii care dădeau semnalul că tatăl se îndrepta spre o nouă criză de furie.

Acest radar emoțional devenea din ce în ce mai sensibil pe măsură ce Katrina creștea. Când a ajuns să urmeze cursurile postuniversitare, de exemplu, și-a putut da seama interpretând doar limbajul corpului că o colegă de-a ei se culcase cu un profesor, fără să fi aflat din altă sursă că așa stăteau lucrurile.

Ea vedea cum corpurile lor se sincronizau într-un dans subtil. „Trupurile lor se unduiau împreună, se mișcau la unison“, mi s-a destăinuit Katrina. „Când ea își șerpuia corpul, el făcea la fel. Când am remarcat cât de strâns rezonau trupurile într-o armonie perfectă, așa cum fac amanții, un gând mi-a venit în minte: *Oh, trupuri care se târăsc*... Iubiții nu sunt conștienți că fac acest lucru, în schimb tu devii extrem de receptiv față de fiecare dintre cei doi la un nivel profund.“

Doar câteva luni mai târziu, studenta despre care vorbeam i-a mărturisit Katrinei că avusese o legătură în secret cu profesorul lor, iar Katrina a continuat: „Povestea dintre cei doi luase sfârșit, însă trupurile lor încă mai dansau împreună.“

De fiecare dată când este cu cineva, Katrina spune: „Sunt conștientă de existența zecilor de fluxuri de informații pe care de obicei oamenii nu le percep senzorial — lucruri cum ar fi o ridicătură din sprânceană, mișcarea pe care o fac cu mâna. Este ceva tulburător — știu mult prea multe, iar lucrul ăsta mă ucide. Sunt exagerat de conștientă.“

Ceea ce simte Katrina — și uneori mai dezvăluie și celor din afară — nu numai că îi deranjează pe ceilalți, dar poate totodată să o excludă din felurite cercuri. „S-a întâmplat să ajung târziu la o întâlnire și i-am făcut pe toți să mă aștepte. Își dădeau silința cu toții să fie cât mai prietenoși prin cuvintele pe care mi le adresau, dar gesturile lor nu îmi spuneau același lucru. Puteam să înțeleg foarte bine din poziția corpului lor și din felul în care îmi evitau privirea că fiecare dintre cei prezenți acolo era furios pe mine. Simțeam un val de tristețe și un nod care mi se punea în gât. Întâlnirea nu a mers prea grozav.“

„Văd întotdeauna lucruri pe care se presupune că nu ar trebui să le văd, iar aceasta este o problemă“, a adăugat ea. „Scormonesc în adâncul ființei celui care stă în fața mea fără să am această intenție. Multă vreme nu mi-am dat seama că nu trebuia să împărtășesc cu nimeni ceea ce știam.“

După ce a primit feedback din partea prietenilor ei cum că este prea băgăcioasă, Katrina a început să lucreze cu un psihoterapeut. „Terapeutul mi-a spus că aveam o problemă care ținea de faptul că lăsam să se scurgă anumite semnale emoționale în afară — când culeg acest gen de indicii, pe care se presupune că nu le observ, reacționez într-un fel care îi face pe cei din jurul meu să creadă că sunt mânioasă tot timpul. De aceea, trebuie să am grijă și ce transmit în afară.“

Oameni precum Katrina sunt sensibili la mediul social, adaptați în cel mai profund mod cu putință la recepționarea celor mai fine semnale emoționale, înzestrați cu o virtuozitate aproape ieșită din comun de a citi semnale atât de subtile, care le scapă altora. O ușoară dilatare a irisului tău, sprânceana pe care tocmai ai ridicat-o sau schimbarea poziției corpului este tot ce le trebuie ca să știe exact ce simți.

Toată tărășenia asta înseamnă că pot să dea de bucluc dacă, așa cum i s-a întâmplat Katrinei, nu pot să gestioneze bine astfel de date.

Dar aceleași aptitudini ne pot face iscusiți din punct de vedere social, să simțim când nu este cazul să abordăm un subiect sensibil, când cineva simte nevoia să fie lăsat singur sau când oamenilor le-ar prinde bine câteva cuvinte care să le aducă alinare.

Un ochi antrenat să prindă din zbor semnalul acela subtil te avantajează în multe situații de viață. Să luăm exemplul jucătorilor de top din anumite sporturi, cum ar fi squash și tenis, care sunt capabili să simtă când va servi adversarul, observând schimbările ușor perceptibile din postura corpului acestuia în timp ce își caută poziția optimă din care să lovească mingea. Mulți dintre cei mai mari jucători care sunt neîntrecuți la loviturile din baseball, cum este Hank Aaron, obișnuiesc să urmărească același film în reluare de nenumărate ori, studiind mișcările aruncătorilor cu care se vor confrunta în următorul joc, identificând semnalele transmise de gestică.

Justine Cassell, director la Human-Computer Interaction Institute de la Carnegie Mellon University, pune la lucru în slujba științei o empatie similară. „În familia noastră obișnuiam să ne jucăm de-a observarea trăsăturilor oamenilor", îmi mărturisea Cassell. Și-a perfecționat această înclinație, descoperită în vremea copilăriei, după facultate, când și-a petrecut sute de ore studiind mișcările mâinii în filme despre persoane care descriau un desen animat pe care tocmai îl vizionaseră.

Lucrând cu o viteză de treizeci de cadre pe secundă, ea obișnuia să ia notițe despre felul cum apărea forma unei mâini în timp ce protagonistul își schimba poziția, precum și fluxul de modificări intervenite în orientarea mâinii, plasarea mâinii în spațiu și traiectoria mișcării ei. Și, pentru a-și verifica acuratețea observațiilor, ea obișnuia să revină asupra propriilor note pentru a vedea dacă putea să reproducă exact mișcarea mâinii.

De curând, Cassell s-a ocupat de un proiect similar, privitor la studiul mișcărilor subtile ale mușchilor faciali, însoțiți de privirea ațintită, ridicările din sprâncene și mișcări de înclinare ale capului, toate înregistrate secundă cu secundă și apoi verificate. A făcut toate aceste lucruri timp de sute de ore — și face încă toate acestea și astăzi, împreună cu absolvenții de facultate în laboratorul ei de la Carnegie Mellon.

„Faci întotdeauna gesturile exact cu puțin timp înainte să se facă auzită partea cea mai importantă din ceea ce spui", îmi relatează Cassell. „Un motiv

pentru care unii politicieni pot să pară nesinceri este faptul că au fost învățați să facă anumite gesturi, dar nu au fost învățați nimic despre sincronizarea corectă, așa că, atunci când fac acele gesturi după ce cuvântul a fost rostit, ei ne dau senzația că este la mijloc ceva fals."

Sincronizarea gesticii decodifică semnificația. Dacă ai ratat sincronizarea, un enunț cu o conotație pozitivă poate să aibă un impact negativ. Cassell ne dă acest exemplu: „Dacă spui «Ea este candidatul ideal pentru acest post» și ridici din sprâncene, încuviințezi din cap și accentuezi cuvântul *ideal,* totul în același timp, vei transmite un mesaj emoțional extrem de pozitiv. Dar dacă în timp ce pronunți acest enunț înclini nehotărât din cap și ridici din sprâncene după ce ai făcut o scurtă pauză de tăcere, după cuvântul *ideal*, atunci semnificația emoțională se modifică și acul indicator se mută spre o notă de sarcasm — nu faci altceva decât să spui că ea nu este nici pe departe omul ideal."

Astfel de interpretări ale metamesajelor prin canale nonverbale ni se întâmplă instant, inconștient și spontan. „Nu putem să *nu* deducem semnificația din mesajul pe care ni-l transmite cineva", spune Cassell, fie că o face prin cuvinte, prin gesturi sau ambele laolaltă. Tot ce urmărim cu atenție la cel din fața noastră generează semnificație la un nivel subconștient, iar rețelele de circuite neuronale din creierul nostru urmând direcția de-jos-în-sus o citesc în mod constant.

Într-unul dintre studii, subiecții și-au amintit că mai „auziseră" informațiile pe care le urmăriseră cu privirea doar în gesturile celorlalți. De exemplu, cineva care auzise că „persoana își făcea apariția din capătul de jos al spiralei aceleia", dar văzuse doar mâna încleștată strâns în gestul unui pumn al celui care vorbise și se bălăngănea coborând scările, spunea că îl auzise „și abia după aceea el coborâse scările".[1]

Munca lui Cassell scoate la lumină ceea ce în mod tipic ne trece prin fața ochilor într-o fracțiune de secundă. Circuitele noastre neuronale automate recepționează mesajul, dar conștientizarea noastră de-sus-în-jos îl ratează aproape în întregime.

Aceste mesaje ascunse au un impact puternic. Specialiștii în probleme de cuplu, de exemplu, au știut cu multă vreme în urmă că, dacă unul dintre parteneri face în mod repetat grimase faciale trecătoare de dezgust sau

dispreț în timpul discuțiilor ce se ivesc între cei doi, sunt mari șanse ca acel cuplu să se destrame.[2] În psihoterapie, dacă terapeutul și clientul lucrează într-o deplină sincronizare unul cu celălalt, este foarte posibil să aibă împreună rezultate terapeutice mai bune.[3]

În timp ce Cassell preda la Media Lab de la MIT, un mod prin care ea a pus în aplicare această analiză extrem de precisă despre felul în care exteriorizăm ceea ce simțim a constat în dezvoltarea unui sistem care să îi îndrume pe creatorii profesioniști de desene animate în arta comportamentului nonverbal. Sistemul — denumit BEAT — îi ajuta pe aceștia să determine ce este esențial într-un fragment scurt de dialog și să se întoarcă în mod automat la un personaj de desen animat exact cu gesturile potrivite, mișcarea capului și a ochilor și postura corpului prin care pot să țintească spre atingerea valorii artistice.[4]

A surprinde exact „senzația“ potrivită transmisă de replicile unui personaj virtual, acea tonalitate a vocii și gesturile sugestive, este un lucru care pare să solicite o activare a circuitelor de-sus-în-jos pentru derularea proceselor de-jos-în-sus. În ultima vreme, Cassell produce desene animate într-un mod similar, în care, spune ea, imagini ale unor copii „se mișcă la fel ca niște colegi virtuali ai elevilor de școală elementară, făcând uz de aptitudini sociale pentru a construi relații, iar după aceea folosindu-se de acele relații pentru a învăța mai ușor“.

Când ne-am întâlnit la o cafea, în timpul unei pauze la o conferință la care participam amândoi, Cassell mi-a explicat modul în care toate acele sute de ore dedicate studierii amănunțite a mesajelor nonverbale îi rafinaseră sensibilitatea. „Acum am capacitatea de a depista în mod automat acest mesaj transmis involuntar de cel care se află în fața mea“, îmi spunea ea — lucru care, trebuie să mărturisesc, m-a făcut să fiu ceva mai conștient de mine însumi (poate chiar mai mult, când mi-am dat seama că probabil și ea, la rândul ei, a remarcat acest lucru).

Note:

1 Justine Cassell *et al.*, „Speech-Gesture Mismatches: Evidence for One Underlying Representation of Lingustic and Nonlinguistic Information“, *Pragmatics & Cognition*, 7, nr. 1, 1999, pp. 1-34.

2 Expresiile faciale în timpul unui conflict marital care au fost decodificate folosindu-se Specific Affect Coding System (SPAFF) arată cu exactitate numărul de luni de separare a cuplului respectiv în următorii patru ani. În special, expresia facială pasageră de dispreț pare să fie un indicator extrem de precis. John Gottman *et al.*, „Facial Expressions During Marital Conflict“, *Journal of Family Conflict*, 1, nr. 1, 2001, pp. 37-57.

3 F. Ramseyer și W. Tschacher, „Nonverbal Synchrony in Psychotherapy: Relationship Quality and Outcome Are Reflected by Coordinated Body-Movement“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 79, 2011, pp. 284-295.

4 Justine Cassell *et al.*, „BEAT: The Behavior Expression Animation Toolkit“, *Proceedings of SIGGRAPH'01*, 12-17 august 2001, Los Angeles, pp. 477-486.

CAPITOLUL 10

Triada empatiei

INTERPRETAREA SUPERSENSIBILĂ a semnalelor emoționale reprezintă apogeul empatiei *cognitive*, unul dintre cele trei tipuri principale ale abilității de a ne concentra atenția asupra acelui lucru pe care îl experimentează cei din jurul nostru.[1] Această varietate de empatie ne ajută să abordăm lucrurile din perspectiva altor oameni, să le înțelegem starea mentală și, în același timp, să ne gestionăm propriile emoții în timp ce le acumulăm pe ale lor în registrul nostru emoțional. Acestea pot fi operațiuni mentale care urmează direcția de-sus-în-jos.[2]

La polul opus, odată cu experimentarea empatiei *emoționale*, suntem alături de cel de lângă noi prin aceea că simțim exact ce simte el; ființa noastră rezonează prin orice sentiment-cheie de bucurie sau tristețe prin care ar putea să treacă persoana cu care empatizăm. O asemenea intrare în armonie se petrece de obicei prin activarea unor circuite neuronale automate, spontane — și care urmează direcția de-jos-în-sus.

Dacă empatia cognitivă sau cea emoțională înseamnă să recunoaștem ce gândește o altă persoană și să rezonăm cu sentimentele ei, acest lucru nu conduce neapărat la compasiune, preocuparea pentru starea de bine a celor din jur. Cea de-a treia varietate, preocuparea empatică, merge mai departe: conducându-ne la manifestarea grijii față de ceilalți, mobilizându-ne să dăm o mână de ajutor la nevoie. Această atitudine plină de compasiune se consolidează bazându-se în principal pe sistemele ce urmează direcția de-jos-în-sus, responsabile pentru sentimentele de grijă și atașament adânc întipărite în creier, deși ele se combină cu circuite neuronale mai reflexive, de-sus-în-jos, care evaluează cât de mult prețuim starea de bine a celor de lângă noi.

Rețeaua noastră de circuite neuronale responsabile pentru empatie s-a dezvoltat pentru a face față situațiilor de interacțiune față-în-față. Astăzi, lucrul în echipă, online, ridică unele provocări speciale pentru empatie. Să luăm, de exemplu, cazul acelui moment familiar ce are loc la sfârșitul unei întâlniri, când toți cei prezenți au ajuns la un consens tacit și, imediat după aceea, o persoană formulează cu voce tare ceea ce fiecare știe deja, dar nu a rostit: „OK, așadar suntem cu toții de acord în această privință." Toată lumea încuviințează din cap.

Dar a ajunge la un asemenea consens într-o discuție online bazată pe transmiterea de mesaje necesită să te angajezi pe un drum fără vizibilitate, fără să te sprijini pe cascada continuă a mesajelor nonverbale, care într-o întâlnire reală îi prilejuiește ocazia unuia dintre participanți să enunțe cu voce tare acordul comun încă nerostit până atunci. Ne putem baza citirea mesajului transmis de ceilalți doar pe ceea ce ei au să ne spună. Dincolo de acest lucru, putem citi printre rânduri: când suntem online, ne bazăm pe empatia cognitivă, acea varietate de citire a minții care ne permite să deducem tot ce se petrece în mintea altcuiva.

Empatia cognitivă ne conferă abilitatea de a înțelege modul în care o altă persoană vede lucrurile și modul în care gândește. A vedea lucrurile prin ochii altora și a gândi citind printre rânduri ce spun ceilalți te ajută să alegi limbajul care se potrivește cel mai bine cu modul de înțelegere al altora.

Această abilitate, potrivit cercetătorilor din științele cognitive, necesită „mecanisme computaționale suplimentare": avem nevoie să gândim despre sentimente. Studiile de cercetare ale lui Justine Cassell folosesc în mod obișnuit acest tip de empatie în modul de lucru cu materialul psihanalitic.

O fire iscoditoare, care ne predispune să învățăm de la fiecare, ne alimentează empatia cognitivă, îmbogățindu-ne modul în care înțelegem universul celorlalți semeni. Un terapeut, practician de succes, care exemplifică această atitudine, pune astfel problema: „Mi-am dorit dintotdeauna să învăț tot ce se putea învăța, să înțeleg pe oricine din preajma mea — de ce gândeau în felul în care gândeau, de ce făceau ceea ce făceau, ce mergea de minune pentru ei și unde o dădeau în bară."[3]

Cele dintâi semne emergente în viață ale unei asemenea modalități de vizualizare a perspectivei altora pot fi identificate în felurile în care copiii

mici învață despre punctele de rezistență ale vieții emoționale, cum este felul în care propriile lor stări se deosebesc de cele ale altor persoane și cum reacționează oamenii față de sentimentele pe care ei le exprimă. Această înțelegere emoțională esențială marchează primul moment în care copilul poate să îmbrățișeze punctul de vedere al unei alte persoane, să își lărgească perspectivele și să împărtășească semnificația cu alți semeni.

La vârsta de doi sau trei ani, copiii pot să spună căznit, în cuvintele lor, lucruri despre sentimente și să vadă că un chip uman este „fericit" sau „trist". Mai târziu, copiii realizează că felul în care un alt copil percepe unele evenimente îi va determina reacțiile. Odată ajuns la vârsta adolescenței, altceva prinde contur, mai exact interpretarea limpede a sentimentelor unei persoane; astfel este pavat drumul pentru interacțiuni sociale mai echilibrate.

Tania Singer, director al Departamentului de neuroștiință socială din cadrul Institutului Max Planck pentru Științe Cognitive și Neuronale din Leipzig, Germania, a studiat empatia și conștiința de sine în alexitimie*–, la persoane care manifestă o mare dificultate în înțelegerea propriilor sentimente și descrierea lor în cuvinte. „Este nevoie să îți înțelegi propriile sentimente pentru a înțelege sentimentele celorlalți", spune ea.

Circuitele neuronale care ne sunt de folos pentru a medita la propriile gânduri și sentimente ne ajută să aplicăm același raționament cu privire la mintea altor persoane. „Teoria minții", să înțelegi că alți oameni au propriile sentimente, dorințe și motivații, ne ajută să ne gândim la ce ar putea să gândească și să își dorească altcineva. O asemenea empatie cognitivă împărtășește aceleași circuite neuronale cu atenția executivă; ea înflorește în jurul vârstei cuprinse între doi și cinci ani și continuă să se dezvolte firesc în timpul adolescenței.

Când empatia o ia razna

Un deținut cu un corp atletic aflat într-o închisoare din New Mexico a fost intervievat de un student la psihologie. Deținutul era un personaj atât de periculos încât încăperea în care se aflau era prevăzută cu un buton pe care studentul putea să îl apese dacă lucrurile ar fi scăpat de sub control. Deținutul i-a explicat detaliat și cu sânge rece studentului modul cum își

ucisese prietena, dar făcea acest lucru într-un mod atât de amuzant, încât studentului îi venea greu să nu izbucnească în râs în timp ce urmărea relatarea poveștii acestuia.

Aproximativ o treime dintre profesioniștii a căror treabă constă în a lua interviuri unor sociopați sau infractori, cum era acest criminal, raportează că au trăit experiențe în care li s-a zburlit pielea pe ei, o senzație sinistră despre care unii specialiști cred că semnifică declanșarea unei empatii defensive primitive.[4]

O latură mai întunecată a empatiei cognitive iese la iveală atunci când cineva se folosește de ea pentru a identifica punctul vulnerabil al celor din jur și, astfel, pentru a obține avantaje de pe urma lor. Această strategie este specifică pentru sociopați, care își folosesc empatia cognitivă pentru a-i manipula pe alții. Ei nu resimt nicio anxietate și, de aceea, amenințarea unei posibile pedepse nu îi descurajează.[5]

Lucrarea fundamentală despre sociopați (cunoscuți la vremea respectivă ca „psihopați") a fost volumul *The Mask of Sanity,* apărut în 1941 și scris de Hervey M. Cleckley, care îi descrie ca pe niște persoane care ascund „o personalitate iresponsabilă" în spatele „unei simulări perfecte a emoției normale, unei inteligențe ascuțite și deplinei responsabilități sociale"[6]. Latura iresponsabilă este emergentă într-o istorie a minciunii patologice, sociopatul trăind de pe urma altora ca un parazit. Alți indicatori semnalează anumite deficite de atenție, cum ar fi starea de confuzie, un control slab al impulsurilor și o lipsă de empatie emoțională sau de compătimire față de cei aflați în suferință.

Se crede că aproximativ 1% din întreaga populație s-ar putea încadra în semnalmentele specifice diagnosticului de sociopatie; dacă așa stau lucrurile, lumea persoanelor active găzduiește milioane de „sociopați de succes", după cum îi numesc clinicienii (Bernie Madoff, odată ajuns după gratii, este cea mai bună exemplificare a unui tip fără succes). Sociopații, asemenea verilor lor apropiați, „personalitățile machiavelice", sunt capabili să citească emoțiile celorlalți, dar înregistrează expresiile faciale într-o altă parte a creierului, spre deosebire de noi ceilalți.

În loc să înregistreze emoția în centrii limbici ai creierului, sociopații manifestă activitate în ariile frontale, în mod special în centrii limbajului. Ei își vorbesc singuri *despre* emoții, dar nu le simt în mod nemijlocit, așa cum fac alte persoane; în locul unei reacții emoționale firești de-jos-în-sus, sociopații „simt“ de-sus-în-jos.[7]

Este un lucru uimitor de adevărat pentru sentimentul de frică: sociopații par să nu aibă niciun fel de teamă, oricare ar fi perspectiva unei eventuale pedepse declanșate de infracțiunea pe care o comit. Teoretic, ei sunt lipsiți de o parte din controlul cognitiv al impulsului, ceea ce conduce la un deficit de atenție care îi face să se concentreze aproape exclusiv asupra experienței incitante imediate și să nu realizeze care sunt consecințele a ceea ce fac.[8]

Empatia emoțională: simt când suferi

„Acest echipament poate să salveze vieți“, anunță cu emfază o reclamă. Spectatorul vede un decor de spital, unde un pupitru așezat pe roți susține un monitor și o tastatură, dotat cu un sertar care conține un tensiometru și alte echipamente medicale.

Am avut ocazia să dau peste acest dispozitiv așa-zis „salvator de vieți“ când i-am făcut o vizită unui medic, nu cu mult timp în urmă. În timp ce mi se lua tensiunea, pupitrul mobil era deplasat în jurul meu, ba în dreapta, ba în spate. Asistenta stătea aproape de mine, cu privirea ațintită pe ecranul monitorului — nu la mine. În timp ce nota datele medicale, citea în mod mecanic o listă lungă de întrebări referitoare la starea mea de sănătate, bătând la tastatură răspunsurile pe care le dădeam.

Ochii nu ni s-au întâlnit nici măcar o clipă, cu excepția unui moment în care ea a părăsit încăperea și mi s-a adresat (mai degrabă pe un ton ironic): „Mi-a făcut plăcere să vă cunosc!“

Ar fi fost plăcut să o revăd, dacă am fi avut ocazia. Această lipsă de contact vizual face ca întâlnirea să fie practic anonimă, văduvind-o de conexiunea emoțională. Insuficiența căldurii umane însemna că eu (sau ea) am fi putut să fim la fel de bine un robot.

Nu sunt singurul. Studii realizate în unele școli medicale au ajuns la concluzia că atunci când un medic te privește în ochi, înclină capul în timp

ce te ascultă, te atinge ușor dacă ai dureri și te întreabă, de exemplu, dacă este suficient de cald în încăpere, el primește aprecieri din partea pacientului. Dacă se uită însă mai mult la informațiile furnizate de calculator sau la ecranul acestuia, feedbackul pacientului nu e la fel de bun.[9]

Chiar dacă asistenta ar fi avut un dram de empatie cognitivă pentru mine, erau puține șanse ca ea să fi fost pe aceeași lungime de undă cu sentimentele mele. Empatia emoțională, să simți ce simt alții și să îți pese de ei, are rădăcini străvechi în evoluția speciei umane; împărtășim aceste circuite neuronale cu alte mamifere, care, la fel ca și noi, au nevoie de o atenție deosebită față de semnalul de suferință transmis de un pui nou-născut. Empatia emoțională operează de-jos-în-sus: mare parte din rețeaua neuronală responsabilă pentru simțirea în mod nemijlocit a sentimentelor celorlalți se află localizată sub cortex, în părțile de dată mai veche în evoluția creierului, care „gândesc rapid", dar nu profund.[10] Aceste circuite ne pun pe aceeași frecvență cu celălalt prin stimularea în propriul corp a stării emoționale depistate la cealaltă persoană.

Să ne gândim la situația în care ascultăm o poveste captivantă. Studiile efectuate pe creierul uman demonstrează că, atunci când oamenii ascultă pe altcineva cum spune o astfel de poveste, creierul ascultătorului ajunge să fie strâns cuplat cu ceea ce narează povestitorul. Tiparele cerebrale ale ascultătorului le oglindesc cu precizie pe acelea ale povestitorului, deși la distanță scurtă, de numai o secundă sau două. Cu cât este mai completă suprapunerea în cuplarea neuronală a celor două creiere, cu atât este mai profundă înțelegerea poveștii din partea ascultătorului.[11] Iar creierul persoanelor care dovedesc cea mai profundă înțelegere — care sunt pe deplin concentrate și pricep cel mai bine — realizează ceva surprinzător: anumite tipare ale activităților creierului lor le *anticipează* pe acelea ale povestitorului cu o secundă sau două.

Ingredientele acestei relații încep să se manifeste odată cu focalizarea împărtășită a atenției între cele două persoane, ceea ce conduce la o sincronizare fizică inconștientă, care, la rândul ei, generează o senzație de bine. O astfel de focalizare împărtășită a atenției cu profesorul poziționează creierul unui copil în cea mai bună stare de învățare. Orice educator care a făcut eforturi pentru a determina o clasă de elevi să-i acorde atenție știe că,

odată ce fiecare dintre ei se liniștește și se concentrează, elevii pot să înceapă să înțeleagă lecția respectivă, indiferent dacă e de istorie sau de matematică.

Circuitele responsabile pentru empatia emoțională încep să opereze încă din fragedă pruncie, ademenindu-ne cu savoarea esențială a relației dintre noi și alții. Pe parcursul dezvoltării creierului, suntem conectați neuronal să simțim bucuria sau durerea altei persoane înainte să ne gândim la ce simte ea. Sistemul neuronilor-oglindă, o parte a conectării neuronale responsabilă pentru această rezonanță (dar, fără îndoială, singura conectare), apare nu mai târziu de vârsta de șase luni.[12]

Empatia depinde de un mușchi al atenției: pentru a te conecta la ceea ce simt ceilalți este necesar să identifici semnalele faciale, vocale și alte tipuri de mărci transmise de emoția lor. Cortexul cingular anterior, o parte componentă a rețelei specializate pentru atenție, ne pune pe aceeași lungime de undă cu tulburarea emoțională a altcuiva, activându-ne corpul amigdaloid, care rezonează cu această tulburare funcțională. În acest sens, empatia emoțională este „îmbrățișată“ — noi simțim de fapt fiziologic ce se petrece în corpul celeilalte persoane.

Când s-a recurs la scanarea creierului unor voluntari în timp ce aceștia urmăreau cu privirea o altă persoană care primea un șoc emoțional dureros, s-a observat că s-au aprins propriile lor circuite responsabile pentru durere, ajungând la o simulare neuronală a suferinței celeilalte persoane.[13]

Tania Singer a ajuns la concluzia că empatizăm cu suferința celorlalți prin insula anterioară din creierul nostru — aceeași regiune de care ne folosim pentru a simți propria durere. Așadar, la început simțim emoțiile celuilalt în noi înșine, în timp ce creierul aplică pentru identificarea sentimentelor celeilalte persoane un sistem identic folosit pentru citirea propriilor stări emoționale.[14] Empatia ne consolidează capacitatea de a simți sentimente în propriul corp.

La fel procedează sincronismul, acea țesătură nonverbală care înglobează în tapiseria ei complexă felul în care ne mișcăm și acționăm, semnalizând o interacțiune într-o relație umană. Poți s-o observi cum funcționează în cazul muzicienilor de jazz, care nu repetă niciodată cu precizie ce vor interpreta pe scenă, dar care par să știe exact când să atragă atenția soloul lor și când să

se retragă în muzica din fundal. Când artiștii de jazz au fost comparați cu interpreții de muzică clasică în privința funcției cerebrale, ei au demonstrat prezența mai multor indicatori neuronali ai conștiinței de sine.[15] „În jazz ești nevoit să intri în armonie cu felul în care se simte corpul tău, astfel încât să știi când să treci la partitura laitmotivului din interpretarea instrumentală", afirma un artist celebru.

Însăși arhitectura creierului pare să integreze conștiința de sine cu empatia, incluzând modul în care identificăm informații despre propria persoană și despre ceilalți în interiorul acelorași rețele neuronale cu o largă răspândire. Un detaliu care face diferența: pe măsură ce neuronii-oglindă și alte circuite neuronale recreează în creierul și corpul nostru ceea ce se petrece în mintea și corpul altei persoane, insula din creierul nostru înregistrează tot ce a recepționat. Empatia facilitează un act de conștientizare de sine: îl citim pe celălalt din fața noastră intrând în armonie cu noi înșine.

Să ne referim, de exemplu, la neuronii Economo sau VEN-i. Îți mai aduci aminte? Aceste celule speciale ale creierului sunt esențiale pentru conștiința de sine. Însă ele sunt localizate în regiuni care se activează în momente de mânie, suferință profundă, iubire și dor, precum și în clipe de tandrețe, cum se întâmplă atunci când mama își aude bebelușul plângând sau la auzul vocii aceluia pe care îl iubim. Când aceste circuite etichetează un eveniment ca fiind unul special, ele își direcționează atenția spre el.

Aceste celule fusiforme facilitează realizarea unei conexiuni extrem de rapide între cortexul prefrontal și insulă, regiuni active atât pe parcursul introspecției, cât și al empatiei. Aceste circuite ne monitorizează universul interpersonal pentru a consemna ce este important pentru noi, îndeplinind această funcție uimitor de rapid, ajutându-ne să reacționăm aproape instantaneu. Circuitele de bază ale creierului responsabile pentru atenție se întrepătrund cu acelea responsabile pentru sensibilitate socială și pentru înțelegerea experiențelor trăite de ceilalți semeni și a modului în care ei văd lucrurile — pe scurt, pentru empatie.[16] Această supermagistrală socială din creier ne ajută să ne cunoaștem și, în acest fel, să reflectăm și să ne gestionăm propriile emoții, precum și pe ale altora.

Grija empatică: sunt aici pentru tine

Se clătina fără să-și mai poată controla mișcările, într-o baltă de sânge, în timp ce intra în sala de așteptare pentru a fi examinată de chirurg. O femeie din care sângele se scurgea prin toate orificiile. Medicul și întregul personal de asistență care îl seconda au intrat imediat în priză și au luat măsurile de urgență, ducând-o în grabă pe femeia respectivă în camera de tratament pentru a-i închide plăgile deschise, chemând echipa pentru urgențe și amânând toate celelalte vizite medicale.

Pacienții care așteptaseră să intre în cabinetul medicului au înțeles, desigur, faptul că situația disperată în care se afla acea femeie avea prioritate față de starea lor. Și totuși, s-a găsit o pacientă care să își exprime indignarea pentru că i-a fost reprogramată ora de consultație. Furioasă, ea a urlat către asistenta de la recepție: „Mi-am luat o zi liberă de la serviciu! Cum îndrăznești să îmi programezi la o altă dată consultația de azi?!“

Chirurgul care mi-a relatat această scenă spunea că o asemenea nepăsare în fața suferinței și a nevoilor celorlalți a devenit mai pregnantă în ultima vreme. A fost chiar un subiect dezbătut într-o întâlnire special organizată pentru toți chirurgii aflați în asemenea situații.

Parabola biblică a bunului samaritean vorbește despre un om care s-a oprit să ajute un străin care fusese bătut și jefuit și zăcea în chinuri teribile pe marginea drumului. Alte două persoane îl văzuseră pe bărbatul rănit și, temându-se de un posibil pericol, traversaseră pe cealaltă parte a drumului, trecând nepăsători mai departe.

Martin Luther King Jr. remarca faptul că aceia care nu se sinchisiseră să îi vină în ajutor omului probabil că își puneau singuri următoarea întrebare: „Dacă mă opresc să îl ajut pe acest om, ce o să mi se întâmple mie?“

Dar bunul samaritean a întors pe dos întrebarea: „Dacă nu mă opresc să îl ajut pe acest om, ce o să se întâmple *cu el*?“

Compasiunea se clădește pe empatie, care la rândul ei necesită să le acorzi atenție celorlalți. Dacă suntem preocupați de noi înșine, pur și simplu nu îi vom observa pe cei din jurul nostru; putem să trecem pe lângă ei absolut indiferenți la suferința lor. Dar odată ce i-am remarcat, putem să intrăm în armonie cu ei, să le simțim sentimentele și nevoile și să acționăm impulsionați de preocuparea noastră.

Grija empatică, adică acel lucru cu care îți dorești să rezonezi în persoana medicului, șefului sau partenerului tău de viață (ca să nu mai pomenesc de tine însuți), își are rădăcinile în arhitectura neuronală responsabilă pentru ceea ce în lumea anglo-saxonă de azi se cheamă *parenting*. La mamifere, aceste circuite impun manifestarea atenției și a grijii față de puii și exemplarele tinere, care nu pot supraviețui fără părinții lor.[17] Urmărește încotro se îndreaptă privirea celor de față atunci când cineva aduce în încăpere un bebeluș adorabil și vei înțelege că la mamifere creierul se centrează pe grija față de cei mici.

Grija empatică apare încă din primii ani ai copilăriei: când un bebeluș îl aude pe un altul plângând, va începe la rândul lui să plângă. Această reacție de răspuns este declanșată de amigdală, radarul creierului pentru depistarea pericolului (cât și loc de manifestare pentru emoțiile negative și pozitive esențiale). O teorie neuronală susține că amigdala direcționează circuitele de-jos-în-sus din creierul bebelușului care aude plânsetul pentru ca imediat să simtă și el aceeași tristețe și supărare. Concomitent, circuitele de-sus-în-jos eliberează oxitocină, o substanță chimică responsabilă pentru grija care stimulează un sentiment incipient de preocupare și bunăvoință la cel de-al doilea bebeluș.[18]

Așadar, grija empatică este un sentiment cu dublu sens. Pe de o parte, se manifestă un disconfort implicit generat de experiența directă trăită de o persoană, aceea a suferinței celuilalt combinată cu o grijă similară celei resimțită de părinte față de copilul lui. Dar noi mai adăugăm la instinctul nostru de a ne păsa de celălalt o ecuație socială care măsoară cât de mult prețuim noi starea de bine a celeilalte persoane.

Atingerea raportului optim între folosirea circuitelor de-jos-în-sus și a acelora de-sus-în-jos are consecințe uriașe. Persoanele în cazul cărora stimularea unor sentimente de înțelegere plină de compasiune devine prea puternică pot să sufere chiar ele, în profesiile care presupun să îți ajuți semenii, acest lucru poate uneori să conducă la extenuare emoțională sau la slăbirea compasiunii. Iar aceia care își protejează propria persoană față de tulburarea compătimitoare, prin domolirea sentimentului pot să piardă legătura cu empatia. Traseul neuronal spre grija empatică alege

managementul de-sus-în-jos al tulburării emoționale personale, dar fără să ne paralizeze în fața suferinței celorlalți.

În timp ce subiecții care au luat parte la un studiu au ascultat relatări ale unor persoane care au trecut prin anumite suferințe fizice, scanările creierului au scos la iveală faptul că centrii lor de la nivelul creierului responsabili pentru experimentarea unor astfel de suferințe s-au aprins instantaneu. Dar dacă povestea făcea referire la o suferință *psihologică*, le lua relativ mai mult timp să activeze centrii mai avansați ai creierului implicați în grija empatică și compasiune. După cum avea să concluzioneze echipa de cercetare, este nevoie de timp pentru a zugrăvi în detaliu „dimensiunile psihologice și morale ale unei situații".

Sentimentele morale derivă din empatie, iar reflecțiile morale au nevoie de gândire și concentrare a atenției. După cum se tem unii, fluxul amețitor de tentații care ne distrag atenția și cu care ne confruntăm astăzi va avea ca efect negativ un soi de erodare a empatiei și compasiunii.[19] Cu cât ne este mai distrasă atenția, cu atât mai puțin ne putem manifesta abilitatea de a intra în armonie cu ceilalți și de a ne păsa de ei.

O situație în care percepem suferința pe care o experimentează alții ne atrage atenția — exprimarea suferinței este un semnal biologic esențial pentru a solicita ajutor. Nici măcar puii de maimuță Resus nu forțează nota trăgând de lanțul metalic pentru a lua o banană dacă gestul lor se soldează cu un șoc pe care l-ar suporta un alt pui de maimuță (avem de-a face, așadar, cu un soi de amabilitate civică incipientă).

Dar există și excepții. Printre acestea, faptul că empatia pentru suferință ia sfârșit dacă nu ne plac persoanele care se află în suferință — de exemplu, dacă noi credem că ele nu sunt cinstite sau dacă le considerăm ca făcând parte dintr-un grup de semeni pe care îi antipatizăm.[20] Astfel, empatia față de suferință se poate transforma ușor în opusul ei, într-un sentiment de *schadenfreude*, a te bucura de răul altuia.[21]

Când resursele se împuținează, competiția pentru a avea acces la ele poate uneori să inhibe grija empatică, iar competiția este o parte componentă a vieții în aproape orice grup social, fie că este vorba de a-ți procura hrană, a-ți găsi perechea sau a dobândi putere — sau o programare la medic.

O altă excepție este ușor de înțeles: creierul nostru rezonează mai puțin cu suferința unei alte persoane când suferința este întemeiată, cum ar fi atunci când primește un tratament medical necesar. În cele din urmă, ceea ce contează este încotro ne concentrăm atenția: empatia noastră emoțională crește dacă participăm la intensitatea suferinței și scade pe măsură ce ne îndepărtăm atenția de la ea.

Fără să ținem cont de asemenea constrângeri, una dintre formele subtile de a ne manifesta grija protectoare se petrece atunci când prin prezența noastră liniștitoare și iubitoare ajutăm pe altcineva să își vină în fire. Simpla prezență a persoanei iubite, arată studiile, are un efect analgezic, liniștind centrii nervoși care înregistrează durerea. În mod remarcabil, cu cât este mai empatică persoana care se află în preajma cuiva care suferă, cu atât mai puternic va fi efectul de calmare.[22]

Echilibrul empatiei

„Știi, atunci când descoperi un nodul suspect la unul dintre sâni, ai acel gen de sentiment — ei bine, acel gen de...“, declara o pacientă, dar vorbele îi erau din ce în ce mai stinse. Părea dărâmată, cu ochii plini de lacrimi.

„Când ați descoperit de fapt acest nodul?“, a întrebat-o cu duioșie în glas medicul.

Pacienta a răspuns pe un ton absent: „Nu știu exact. Cu ceva timp în urmă.“

Medicul a continuat: „Sună alarmant.“

„Ei, da, ceva de genul acesta.“

„Un gen alarmant?“, a întrebat medicul.

„Păi, da!“, a spus pacienta. „Și mă simt de parcă viața mea s-ar sfârși aici.“

„Înțeleg. Îngrijorată și tristă, deopotrivă.“

„Așa este, doctore!“

Compară acest schimb de replici cu acela în care, exact după ce pacienta izbucnește în lacrimi în timp ce vorbește despre nodulul pe care l-a depistat la sân, medicul începe să parcurgă în grabă o listă printată de întrebări clinice impersonale, detaliate, fără să-i acorde pacientei mai mult decât o ușoară înclinare a capului ca reacție față de sentimentele ce îi ies la iveală printre lacrimi stăpânite cu greu.

Pacienta din cea de-a doua situație nu va avea probabil nicio șansă să-i fie ascultate sentimentele; medicului care o consultă nu-i va păsa de ele. Dar în primul caz, după această primă interacțiune, mai empatică, pacienta — în ciuda faptului că a trecut prin aceeași intensitate a tulburării emoționale — s-ar putea simți mai bine: pentru că este înțeleasă, iar medicului îi pasă de suferința ei.

Am prezentat aceste două scenarii pentru a ilustra această diferență majoră discutată într-un articol dedicat medicilor despre modul în care pot construi punți empatice spre pacienții lor.[23] Titlul articolului înglobează o sintagmă specifică pentru consolidarea empatiei: „Spune-mi dacă am înțeles bine..." El argumentează că, dacă i s-ar acorda câteva secunde de atenție pacientului și felului în care acesta resimte tot ce are legătură cu boala lui, s-ar putea construi o punte emoțională între medic și pacient.

Faptul că medicii lor nu știu să asculte este ceea ce îi deranjează cel mai mult pe pacienți, o observație ce figurează în capul listei cu plângerile lor. În ceea ce îi privește, mulți dintre medici se plâng că nu dispun de timpului necesar pentru a relaționa cu pacienții lor și că, astfel, latura umană a interacțiunii dintre ei este trunchiată. Bariera în calea contactului uman se ridică atunci când medicii — obligați să păstreze înregistrările informațiilor medicale pe calculatoare — își notează observațiile în timp ce pacientului i se pun întrebări și, astfel, aceștia sfârșesc, prin a comunica mai degrabă cu laptopul, nu cu pacientul.

Cu toate acestea, clipele personale petrecute în compania pacienților, după cum spun mulți dintre medici, sunt acelea care le oferă cea mai mare satisfacție. O astfel de relație interumană între doctor și pacient crește foarte mult acuratețea cu care este stabilit diagnosticul și modul în care pacienții se conformează instrucțiunilor medicului, întărind în același timp satisfacția și loialitatea pacienților.

„Empatia, abilitatea de a te conecta la starea emoțională a pacienților — într-un sens mai profund, de a asculta, a acorda atenție — stă la baza practicii medicale", află din acest articol cadrele medicale. Orientarea spre emoțiile pacientului consolidează relația cu el. Detașarea de sentimentele pacientului și concentrarea doar asupra detaliilor clinice consolidează zidul ce îi separă pe medici de pacienți.

Medicii care sunt dați în judecată pentru malpraxis în Statele Unite ale Americii nu mai comit în general nicio eroare medicală, în comparație cu aceia care nu sunt dați în judecată de pacienții nemulțumiți. Principala diferență, după cum arată cercetările, se rezumă de cele mai multe ori la armonia relației medic-pacient. Medicii care sunt dați în judecată „manifestă“, după cum s-a dovedit, mai puține semne de relație emoțională: vizitele pacienților lor sunt mai scurte, nu le adresează acestora întrebări despre ce îi îngrijorează sau nu se asigură că au primit răspunsuri la întrebările lor și păstrează o mai mare distanță emoțională — de exemplu, de foarte puține ori se întâmplă să râdă.[24]

Dar a acorda atenție tulburării emoționale a pacienților poate să ridice o provocare specială pentru medicii care sunt pricepuți să acorde o excelentă îngrijire tehnică — să spunem, când este nevoie de o concentrare intensă pentru realizarea cu măiestrie a unei proceduri medicale, în ciuda suferinței cumplite a pacientului.

Aceeași rețea care se activează când observăm o persoană care suferă este stimulată și atunci când remarcăm un lucru care ne displace: „Este înfricoșător, trebuie să ies din situația aceasta cât mai repede“ este cel dintâi gând care apare în minte. În mod obișnuit, când oamenii văd cum altcineva este înțepat cu un ac, creierul lor emite un semnal care indică faptul că propriii centri nervoși ai suferinței reverberează la această tulburare emoțională.

În cazul medicilor nu este valabil. Creierul lor este special structurat încât să blocheze chiar și astfel de răspunsuri automate față de suferința și disconfortul unei alte persoane, conform rezultatelor unui studiu condus de Jean Decety, profesor de psihologie și psihiatrie la University of Chicago.[25] Această anesteziere a atenției pare să acționeze asupra joncțiunii temporo-parietale (sau JTP) și asupra regiunilor cortexului prefrontal, un circuit care crește concentrarea prin detașarea de emoții. JTP protejează focalizarea atenției prin abandonarea emoțiilor odată cu alte surse de distragere a atenției și contribuie la menținerea distanței între sine și ceilalți.

Aceeași rețea neuronală este activată pentru a intra în acțiune atunci când observăm că s-a ivit o problemă și căutăm o soluție. Astfel, dacă vorbești cu cineva care este supărat, acest sistem te ajută să înțelegi din punct de vedere

cognitiv perspectiva acelei persoane, schimbând relația emoțională cu o conexiune bazată pe empatia cognitivă.

Manevra JTP ajută creierul izolându-l de experimentarea valului de emoție — este vorba despre baza creierului, responsabilă pentru emiterea de raționamente reci în mijlocul unei puternice perturbări emoționale. O schimbare prin intrarea într-o stare JTP creează o delimitare astfel încât acum ești imun la orice formă de epidemie emoțională, eliberându-ți creierul pentru a nu fi influențat de emoțiile unei alte persoane în timp ce îți concentrezi atenția.

Uneori, acesta este un avantaj major: poți să rămâi calm și concentrat când cei din jurul tău și-au pierdut de mult cumpătul. Alteori nu este tocmai un avantaj: poate să însemne și că te îndepărtezi de semnalele emoționale și că nu mai poți empatiza.

Această slăbire a antrenării emoționale are avantaje evidente pentru cineva care trebuie să rămână concentrat în toiul desfășurării unor proceduri în care nu este admisă nici cea mai mică tresărire: injecții în globul ocular, suturarea unei plăgi sângerânde, decupări de țesut epidermic care produc răni superficiale deschise.

„Am făcut parte din echipa primilor medici care au răspuns la apelul de a da o mână de ajutor sinistraților după cutremurul din Haiti — am fost acolo chiar din primele zile“, mi-a spus dr. Mark Hyman. „Odată ajuns la acel spital din Port-au-Prince, care printr-un miracol rămăsese în mare parte intact, am observat că nu existau alimente, nici apă, nici curent electric, aproape niciun fel de rezerve și doar câțiva dintre aceia care compuneau personalul de asistență medicală dintr-unul sau două spitale. Sute de trupuri fără suflare putrezeau sub arșița soarelui sau la morga spitalului, așezate claie peste grămadă; unele erau încărcate în camioane pentru a fi duse într-o groapă comună. În curtea spitalului se aflau circa 1 500 de oameni care aveau nevoie urgentă de ajutor — picioare care abia se mai țineau agățate de corp, trupuri mutilate, sfâșiate aproape pe din două. O imagine dezolantă. Cu toate acestea, ne-am apucat imediat de treabă și ne-am concentrat pe ce puteam noi să facem.“

Când am stat de vorbă cu dr. Hyman, tocmai se întorsese după câteva săptămâni petrecute în India și Bhutan, unde din nou își oferise voluntar

expertiza medicală. „Punând la dispoziția altora serviciile tale, ai capacitatea de a transcende suferința care te înconjoară la tot pasul“, spunea dr. Hyman. „În Haiti, totul era complet ancorat în prezent. Este ciudat să spun asta, dar ce m-a impresionat acolo a fost nivelul de stăpânire de sine și de calm — chiar un fel de liniște interioară și claritate — în mijlocul acelui haos de nedescris. Nimic altceva nu mai avea vreo importanță, în afară de ce făceam noi.“

Reacția JTP pare să fie dobândită, și nu înnăscută. Studenții la medicină învață să dobândească această reacție în timpul pregătirii academice, când își întâlnesc pentru prima oară pacienții. Dacă ești prea empatic, te trezești cu gânduri supărătoare, care nu îți dau pace și care concurează cu obligațiile medicale pentru a-ți capta atenția.

„Dacă nu poți să faci nimic într-o situație ca aceasta“, spunea dr. Hyman despre Haiti, „rămâi paralizat. Uneori, durerea și suferința care se află la tot pasul în jurul tău ar putea să te doboare în momente de oboseală, de căldură istovitoare și foame. Dar de cele mai multe ori mintea este aceea care mă poziționează într-o stare în care să pot să funcționez în ciuda contextului terifiant din exterior.“

Renumitul medic William Osler scria în 1904 că un doctor ar trebui să fie atât de detașat, încât „vasele lui de sânge să nu se comprime, iar ritmul lui cardiac să rămână constant atunci când vede imagini de coșmar“[26]. Osler le recomanda doctorilor să aibă atitudinea specifică unei „preocupări detașate“.

Acest lucru ar putea să însemne pur și simplu slăbirea empatiei emoționale, dar în practică poate să conducă uneori la o blocare completă a empatiei. În practica medicală zilnică provocarea pentru un medic este să își mențină o concentrare rece a atenției, dar să rămână deschis la sentimentele și experiența trăită de pacient și să îi dea acestuia de înțeles că îi pasă de el.

Asistența medicală poate să nu dea rezultate atunci când pacienții nu urmăresc cu atenție ce le spune medicul; aproximativ jumătate din medicamentele prescrise de doctori pentru pacienți nu sunt luate niciodată. Cel mai concludent indicator pentru pacienții care urmează astfel de instrucțiuni este dacă ei simt că medicul lor este cu adevărat preocupat de starea lor de sănătate.[27] De curând, într-o singură săptămână, doi decani ai

unor renumite școli de medicină mi-au relatat, independent unul de celălalt, că se confruntau cu o dilemă cu privire la admiterea studenților: cum să-i identifice pe aceia care vor manifesta în meseria lor o preocupare empatică față de pacienți.

Nimeni altul decât Jean Decety, neurobiolog la University of Chicago și conducătorul studiului despre JTP și durerea resimțită de pacient, punea problema astfel: „Îmi doresc ca doctorul meu să se uite la mine dacă voi avea dureri — să fie acolo, să fie prezent lângă mine, pacientul. Să fie empatic — dar nu prea sensibil, ca să îmi poată trata suferința așa cum trebuie."

Consolidarea empatiei

În cadrul unui studiu, aproape jumătate din medicii tineri au afirmat că empatia pe care o manifestă față de pacienți a scăzut pe parcursul pregătirii lor medicale (doar aproximativ o treime au susținut că ea a crescut).[28] Iar această pierdere a capacității de a stabili legături cu pacienții pe bază de empatie se menține pentru mulți dintre ei. Acest lucru ne aduce înapoi la JTP, circuitele neuronale care slăbesc reacția de răspuns fiziologică a unui medic când văd pe cineva în suferință și care îl ajută să își păstreze calmul și limpezimea minții în timp ce tratează cauza suferinței.

Probabil că bara de protecție fixată exact pentru a-i proteja de perturbarea emoțională îi ajută pe medicii rezidenți în timp ce învață cum să implementeze procedurile pentru alinarea durerii la pacienții lor. Dar odată ce a fost învățată, această slăbire a rezonanței corporale pare să devină automată, uneori cu prețul sacrificării totale a empatiei.

Cu toate acestea, grija plină de compasiune îmbrățișează o valoare esențială în medicină; creșterea empatiei figurează printre obiectivele fixate pentru toate școlile medicale. Există puține instituții de învățământ medical care predau în mod specific arta empatiei, tocmai astăzi, când neuroștiința ne dezvăluie existența circuitelor fundamentale pe care unele programe de pregătire concepute atent ar putea tocmai să le stimuleze pentru a crește valoarea acestei calități.

Aceasta este speranța măreață a dr. Helen Riess de la Massachusetts General Hospital. Dr. Riess, care conduce un program pentru dezvoltarea empatiei, a

conceput un proiect educațional care să crească empatia medicilor și a farmaciștilor și care a îmbunătățit în mod considerabil percepția pacienților despre empatia de care dau dovadă medicii lor.[29]

Conform modelului standard al predării medicinei, o parte din acest program a fost de natură pur academică, neuroștiința empatiei într-un limbaj pe care doctorii îl cunosc și îl respectă.[30] O serie de filme au demonstrat existența unor schimbări fiziologice (după cum au evidențiat chiar reacțiile manifeste prin transpirație) care apar atât la medici, cât și la pacienți în timpul unor întâlniri mai dificile — cum ar fi atunci când medicul a fost arogant sau expeditiv —, evidențiind cât de mult îi supăra pe pacienți o asemenea atitudine. Și, după cum s-a dovedit în urma vizionării înregistrărilor respective, atunci când medicii intrau în armonie în mod empatic cu felul de a simți al pacienților lor, atât medicul, cât și pacientul deveneau mai relaxați și mai bine sincronizați din punct de vedere biologic.

Pentru a-i ajuta pe medici să se monitorizeze singuri, ei au învățat să se concentreze recurgând la tehnica respirației profunde, diafragmatice, și să „urmărească interacțiunea din tavan“ mai degrabă decât să se lase pierduți în propriile gânduri și sentimente. „Renunțarea la propria implicare pentru a observa ce se petrece îți conferă o conștientizare atentă, ancorată în prezent, concentrată pe interacțiune, fără să fii complet pregătit să reacționezi“, spune dr. Riess. „Poți să observi singur dacă fiziologia îți este solicitată sau este echilibrată. Poți să observi ce iese la iveală chiar acum.“

Dacă medicul constată că se simte enervat, de exemplu, acesta este un semnal că și pacientul, la rândul lui, ar putea să fie iritat. „Pentru că ești mai conștient de sine“, subliniază Riess, „poți să observi ce este proiectat în propria ta ființă și ce proiectezi tu în ființa pacientului tău“.

Antrenarea medicilor în a identifica semnalele nonverbale include citirea emoțiilor pacienților din tonul vocii, postura corpului și, într-o mare măsură, expresia facială. Apelând la lucrarea despre emoții a lui Paul Ekman, care a identificat cu exactitate modul în care mușchii faciali se mișcă în timpul experimentării oricărei emoții majore, programul îi învață pe medici cum să recunoască sentimentele pasagere ale pacienților, citind ce exprimă chipurile lor.

„Dacă vei acționa într-un mod plin de compasiune și grijă — când îl vei privi în mod deliberat pe pacient în ochi și vei observa expresiile lui emoționale, chiar atunci când, la început, nu simți exact ce simte el —, vei începe să te simți mai angajat", îmi spunea dr. Riess. Această „empatie comportamentală" poate să înceapă cu adoptarea acelorași mișcări, dar ea face ca interacțiunea să fie mai strânsă. Acest lucru, adaugă ea, poate să ajute la exprimarea reacției de răspuns printr-o epuizare emoțională a medicului rezident aflat la ora 2 dimineața în camera de gardă de la Urgențe, exact când trebuie să examineze încă un pacient, iar el se gândește „De ce nu a putut să aștepte până mai târziu, dimineața, când nu mai eram eu în tură?".

O lecție precum aceea de a citi emoțiile de pe chipul celuilalt s-a dovedit printre cele mai valoroase din întregul program de training. Cu cât medicii învățau să citească mai eficient expresiile emoționale subtile, cu atât mai încântați erau pacienții lor, care relatau despre sentimentul de grijă empatică pe care îl resimțeau.

Dr. Reiss se aștepta la aceste rezultate favorabile. „Cu cât poți să identifici mai multe semnale subtile ale prezenței emoției", îmi spunea ea, „cu atât mai empatică devine înțelegerea de care ești capabil".

Există fără îndoială modalități prin care un medic empatic poate să lucreze simultan la laptopul din fața lui și să fie conectat la modul în care se simt pacienții — de exemplu, dacă reușește să tasteze la computer și, cu toate acestea, să se uite din când în când la chipul pacientului pentru a menține un contact vizual serios. Sau ar putea să împărtășească informațiile de pe ecranul computerului, în momentele oportune, cu pacientul: „Tocmai mă uitam la rezultatele analizelor dumneavoastră primite de la laborator —, haideți să vă arăt!" și le vor trece în revistă împreună.

Totuși, mulți medici se tem să facă saltul dincolo de normă și consideră că aceste aspecte subiective mănâncă prea mult timp. „Ne străduim să dizolvăm acest mit", spune dr. Reiss. „Empatia înseamnă de fapt economie de timp pe termen lung."

Note:

* Incapacitatea de a vorbi despre emoții. (*n. trad.*)

1 Fiecare dintre cele trei tipuri de empatie are propriile fundamente neuronale și cursuri ale evoluției. Empatia se bazează, prin toate laturile ei, pe un registru bogat de structuri ale creierului. Pentru o astfel de analiză, vezi Jean Decety, „The Neurodevelopment of Empathy", *Developmental Neuroscience*, nr. 32, 2010, pp. 257-267.

2 Pentru detalii referitoare la circuitele neuronale ale fiecărui tip de empatie, vezi Ezequiel Gleichgerrcht și Jean Decety, „The Costs of Empathy Among Health Professionals", în Jean Decety, ed., *Empathy: From Bench to Bedside*, MIT Press, Cambridge, 2012.

3 Alan Mulally, CEO la Ford Motor Company, citat în Adam Bryant, *The Corner Office*, Times Books, New York, 2011, p. 14.

4 John Seabrook, „Suffering Souls", *New Yorker*, 10 noiembrie 2008.

5 „Cruzimea empatică" are loc atunci când creierul unei persoane reflectă în oglindă suferința pe care o resimte un semen, dar totodată îi face plăcere să asiste la suferința celuilalt. D. de Quervain *et al*., „The Neural Basis of Altruistic Punishment", *Science*, nr. 305, 2004, pp. 1254-1258.

6 Cleckley citat în Seabrook, „Suffering Souls".

7 Despre disocierea dintre procesarea indiciilor emoționale și cognitive la sociopați, vezi, de exemplu, Kent Kiehl *et al*., „Limbic Abnormalities in Affective Processing by Criminal Psychopaths as Revealed by Functional Magnetic Resonance Imaging", *Biological Psychiatry*, nr. 50, 2001, pp. 677-684; Niels Bribaumer *et al*., „Deficient Fear Conditioning in Psychopathy", *Archives of General Psychiatry*, nr. 62, 2005, pp. 799-805.

8 Joseph Newman *et al*., „Delay of Gratification in Psychopathic and Nonpsychopathic Offenders", *Journal of Abnormal Psychology*, 101, nr. 4, 1992, pp. 630-636.

9 Vezi, de exemplu, Loren Dyck, „Resonance and Dissonance in Professional Helping Relationships at the Dyadic Level", (teză de doctorat, Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, mai 2010).

10 Rețeaua neuronală responsabilă pentru empatie emoțională include amigdala, hipotalamusul, hipocampul și cortexul orbitofrontal. Vezi Decety, „The Neurodevelopment of Empathy“, pentru detalii referitoare la aspectul neuronal al acestei forme de empatie și alte tipuri ale acesteia.

11 Greg J. Stephens *et al.*, „Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication“, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107, nr. 32, 2010, pp. 14425-14430.

12 Circuitele neuronale din regiunea creierului responsabilă pentru conectarea socială citesc emoțiile, intențiile și acțiunile celeilalte persoane și activează în mod simultan în propriul nostru creier exact aceleași regiuni cerebrale, ceea ce ne face să simțim exact ce se petrece în lumea interioară a acelei persoane. Alături de neuronii-oglindă, sunt importante unele circuite neuronale, cum este cortexul prefrontal ventromedial. Vezi Jean Decety, „To What Extent Is the Experience of Empathy Mediated by Shared Neural Circuits?“, *Emotion Review*, 2, nr. 3, 2010, pp. 204-207. În urma unor studii realizate cu sute de subiecţi care priveau imagini ale unor persoane care experimentau suferința, Decety a ajuns la concluzia că nu există nicio diferență între bărbați și femei în felul în care creierul lor reacționează față de aceste imagini, dar că există, în schimb, o mare diferență în reacțiile lor sociale: femeile se apreciază singure ca fiind mai empatice decât sunt bărbații.

13 P.L. Jackson *et al.*, „To What Extent Do We Share the Pain of Others? Insight from the Neural Bases of Pain Empathy“, *Pain*, nr. 125, 2006, pp. 5-9.

14 Tania Singer a ajuns la concluzia că insula din creier înregistrează durerea, suferința și afectele negative, în timp ce un alt circuit neuronal din cortexul orbitofrontal reacționează față de senzațiile plăcute, cum ar fi atingerea delicată a altcuiva. Tania Singer *et al.*, „A Common Role of Insula in Feelings, Empathy and Uncertainty“, *Trends in Cognitive Sciences*, 13, nr. 8, 2009, pp. 334-340; C. Lamm și T. Singer, „The Role of Anterior Insular Cortex in Social Emotions“, *Brain Structure & Function*, 241, nr. 5-6, 2010, pp. 579-591.

15 C.J. Limb *et al.*, „Neural Substrates of Spontaneous Musical Performance: An fMRI Study of Jazz Improvisation“, *PloS ONE*, 3, nr.2, 2008.

16 Jean Decety și Claus Lamm, „The Role of the Right Temporoparietal Junction in Social Interaction: How Low-Level Computational Processes Contribute to Meta-Cognition“, *Neuroscientist*, 13, nr. 6, 2007, pp. 580-593.

17 Jean Decety, prezentare susținută la Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, 6 mai 2011.

18 Sharee Light și Carolyn Zahn-Waxler, „The Nature and Forms of Empathy in the First Years of Life“, în Decety, ed., *Empathy: From Bench to Bedside.*

19 Vezi, de exemplu, Carr, *The Shallows.*

20 C. Daniel Batson *et al.*, „An Additional Antecedent to Empathic Concern: Valuing the Welfare of the Person in Need“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, nr. 1, 2007, pp. 65-74. De asemenea, Grit Hein *et al.*, „Neural Responses to Ingroup and Outgroup Members' Suffering Predict Individual Differences in Costly Helping“, *Neuron*, 68, nr. 1, 2010, pp. 149-160.

21 Subiecții care observă fie persoane care anterior s-au purtat într-un mod incorect în timp ce se angajaseră în relații de tip economic, fie membri din afara grupului de apropiați când resimt durerea nu au manifestat o reacție empatică obișnuită în cortexul anterior al insulei și în cortexul anterior cingular, ci, în schimb, au demonstrat că și-au intensificat activitatea în *nucleus accumbens*, o regiune asociată cu procesarea satisfacției. Tania Singer *et al.*, „Empathic Neural Responses Are Modulated by the Perceived Fairness of Others“, *Nature*, nr. 439, 2006, pp. 466-469.

22 Chiara Sambo *et al.*, „Knowing You Care: Effects of Perceived Empathy and Attachment Style on Pain Perception“, *Pain*, 151, nr. 3, 2010, pp. 687-693.

23 John Couhelan *et al.*, „«Let Me See If I Have This Right...»: Words That Buid Empathy“, *Annals of Internal Medicine*, 135, nr. 3, 2001, pp. 221-227.

24 Vezi, de exemplu, W. Levinson *et al.*, „Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons“, *Journal of the American Medical Association*, nr. 277, 1997, pp. 553-569.

25 Jean Decety *et al*., „Pysicians Down-Regulate Their Pain-Empathy Response: An ERP Study“, *Neuroimage*, 50, nr. 4, 2010, pp. 1676-1682.

26 William Osler citat în Decety, ed., *Empathy: From Bench to Bedside*, p. 230.

27 Jodi Halpern, „Clinical Empathy in Medical Care“, *ibid*.

28 M. Hojat *et al*., „The Devil Is in the Third Year: A Longitudinal Study of Erosion of Empathy in Medical School“, *Academic Medicine*, 84, nr. 9, 2009, pp. 1182-1191.

29 Helen Riess *et al*., „Empathy Training for Resident Physicians: A Randomized Controlled Trial of a Neuroscience-Informed Curriculum“, *Journal of General Internal Medicine*, 27, nr. 10, 2012, pp. 1280-1286.

30 Helen Riess, „Empathy in Medicine: A Neurobiological Perspective“, *Journal of the American Medical Association*, 304, nr. 14, 2010, pp. 1604-1605.

CAPITOLUL 11

Sensibilitatea socială

CU CEVA ANI ÎN URMĂ, obișnuiam ca din când în când să apelez la serviciile unui redactor care nu lucra pentru nicio editură, un *freelancer*. Dar de fiecare dată când începeam o conversație, aceasta se tot lungea, de parcă nu mai avea sfârșit. Atunci aveam grijă să-i transmit semnale discrete, de genul „Hai să-i punem punct aici!", prin schimbarea ritmului și tonului vocii, mesaje pe care el le ignora oricum. Obișnuiam să-i spun: „Trebuie să plec acum!", dar el continua să trăncănească. Atunci îmi scoteam la vedere cheile de la mașină și mă îndreptam spre ușă, însă el mă însoțea până la mașină, fără să omită nici cel mai mic detaliu din povestea pe care mi-o relata. Atunci i-o retezam: „Pe curând!" Dar el continua să sporovăiască.

Am cunoscut câteva persoane care îi semănau acestui redactor, fiecare dintre ele fiind la fel de oarbă la semnalele care anunță clar că o conversație este pe cale să ia sfârșit. Această tendință în sine, de fapt, este unul dintre indicatorii pentru diagnosticarea cazului de dislexie socială. Opusul ei, intuiția socială, ne spune cât de exactă a fost operațiunea noastră de decodificare a fluxului de mesaje nonverbale pe care oamenii îl transmit în permanență, semnale tăcute de modificare a semanticii transmise de cuvintele lor.

Acest flux constant de schimburi nonverbale se grăbește să ajungă la destinatarul lui și să plece de la el spre noi, celălalt interlocutor, indiferent dacă este vorba de un salut banal sau de o negociere la sânge, transmițând mesajele recepționate absolut la fel de puternic ca orice alt mesaj pe care l-am putea rosti. Poate *mai* puternic.

În interviurile pentru ocuparea unui loc de muncă, de exemplu, dacă gesturile potențialului angajat sunt sincronizate cu ale intervievatorului (nu în mod intenționat — armonizarea trebuie să se întâmple în mod natural, ca

un produs secundar al sincronizării creierului), acesta va avea mai multe șanse de angajare. Un asemenea lucru reprezintă o problemă pentru aceia care sunt „disfuncționali în ceea ce privește gestica“, termen folosit de oamenii de știință pentru a se referi la persoanele care se pare că nu pot să-și sincronizeze mișcările corpului cu ceea ce spun.

Soțul Reginei Elisabeta a II-a, prințul consort Philip, bine-cunoscut pentru gafele pe care le face când este în public, se descrie singur ca fiind un expert în „dontopedalogie“, arta de a da cu bățu-n baltă.

Să ne aducem aminte de un moment de răscruce din viața politică a Nigeriei: prima vizită a familiei regale în această țară, în 47 de ani de monarhie britanică. Regina Elisabeta și prințul consort, Philip, veniseră să asiste la deschiderea unei conferințe a națiunilor foste membre ale Commonwealth-ului. Președintele țării-gazdă, mândru de ținuta lui vestimentară, înveșmântat în roba tradițională nigeriană, a venit la aeroport să-și întâmpine invitații.

Prințul Philip i s-a adresat disprețuitor președintelui: „Arătați de parcă sunteți gata să vă băgați în pat.“

Altădată, prințul i-a scris următoarele rânduri unui prieten de familie: „Știu că nu ai avut niciodată o părere prea bună despre mine. Sunt grosolan și nemanierat și spun multe lucruri care nu ar fi cazul să fie spuse, abia după aceea realizez că vorbele mele probabil au rănit profund pe cineva. Și așa ajung să fiu cuprins de remușcări și încerc să îndrept lucrurile.“[1]

O asemenea lipsă de politețe reflectă o conștiință de sine deficitară. Persoanele care nu sunt pe aceeași lungime de undă cu ceilalți nu doar că o dau în bară pe plan social, dar sunt surprinse când altcineva le spune că s-au comportat nepotrivit. Indiferent dacă vorbesc prea tare și deranjează atmosfera liniștită dintr-un restaurant sau dacă sunt de-a dreptul bădărani, ei îi fac de obicei pe alții să se simtă stânjeniți.

Un test de scanare a creierului pentru a stabili nivelul de sensibilitate socială, condus de Richard Davidson, a urmărit zona neuronală responsabilă pentru recunoașterea și citirea chipurilor umane — „zona fusiformă a feței“ — în timp ce subiecților le erau arătate fotografii ale unor chipuri umane. Dacă suntem întrebați ce emoție simte persoana pe care o vedem în imagine, zona

feței noastre se aprinde, după cum arată înregistrările asupra creierului. Persoanele care sunt extrem de intuitive din punct de vedere social prezintă, după cum te-ai putea aștepta, niveluri ridicate de activitate atunci când fac acest lucru. Pe de altă parte, aceia în cazul cărora concentrarea atenției nu poate să identifice lungimea de undă emoțională prezintă niveluri scăzute de activitate neuronală.

Persoanele diagnosticate cu autism prezintă un nivel scăzut de acțiune în zona respectivă, dar unul mai intens în zona amigdalei, care înregistrează anxietate.[2] Faptul că privesc chipuri umane tinde să îi facă anxioși pe autiști, în mod special atunci când se uită în ochii unei persoane, o sursă bogată de date emoționale. Ridurile din jurul ochilor unei persoane, de exemplu, ne spun când este ea într-adevăr fericită; un zâmbet lipsit de aceste cute ale feței semnalează o bucurie mimată. În mod obișnuit, copiii mici învață multe lucruri despre emoții privind în ochii altei persoane, în timp ce semenii lor autiști evită să se uite în ochii altei persoane și, astfel, pierd aceste lecții.

Dar fiecare dintre noi se încadrează cumva în peisaj. Un manager de la o companie de consultanță financiară a fost acuzat de hărțuire sexuală de trei ori în tot atâția ani și, mi s-ar relatat, de fiecare dată a fost uimit de acuzația adusă deoarece habar nu avea că se comportase într-un mod necorespunzător. Astfel de persoane predispuse la gafe față de semenii lor nu reușesc să observe regulile de bază pentru o situație dată și nu identifică semnalele sociale prin care îi fac pe ceilalți să nu se simtă în largul lor. Insula, lobul central al creierului mare, nu mai funcționează cum trebuie. Aceștia sunt semenii noștri care butonează fără să le pese de cei din jur, de flash-urile deranjante, verificându-și tacticoși mesajele în timpul unui moment solemn în care se aduce în tăcere un omagiu în cinstea unui coleg care a trecut la cele veșnice.

Îți amintești de femeia care știa prea multe, aceea care putea să citească mesaje nonverbale extrem de subtile și care după aceea rostea, fără să se gândească prea mult, o perlă care îi făcea pe cei din jur să se simtă stânjeniți? Ei bine, a încercat să se vindece practicând tehnica de meditație *mindfulness,* pentru a dobândi mai multă conștientizare interioară.

După câteva luni de practicare a meditației *mindfulness*, au început să apară și rezultate. „Deja observ acele cazuri în care mă simt capabilă să fac o cât de

mică alegere în privința felului meu de a reacționa față de anumite evenimente — situații în care pot încă să înțeleg ce spun oamenii prin limbajul trupului, dar nu mai este nevoie să reacționez pe loc. Este o îmbunătățire!“

Înțelegerea contextului

Există și situații în care oricine se poate întâmpla să fie „pe din afară“, cel puțin la început. Cu toții suntem în mod inevitabil predispuși să comitem gafe atunci când călătorim spre o nouă civilizație, cu o cultură diferită, unde pășim la început de parcă am fi legați la ochi în fața noilor reguli ale jocului după care se ghidează viața comunității. Îmi amintesc că mă aflam într-o mânăstire aflată pe un versant din Nepal când o pasionată practicantă de drumeție din Europa se fâțâia încolo și-ncoace doar în niște pantaloni scurți — o încălcare a normelor bunului-simț din perspectiva locuitorilor nepalezi, dar despre care nu primise niciun semnal pentru a înțelege că făcuse o gafă.

Oamenii care fac afaceri cu grupuri de persoane aparținând altor culturi, cum se întâmplă într-o economie globală, trebuie să fie înzestrați cu o sensibilitate specială față de asemenea norme nerostite. În Japonia, am învățat pe propria piele că momentul în care se face schimbul de cărți de vizită în lumea afacerilor are o importanță uriașă. Noi, americanii, avem tendința să facem gestul mecanic de a pune în grabă în buzunar cartea de vizită primită de la interlocutorul nostru, fără să aruncăm o privire asupra ei, lucru care în Japonia indică o lipsă de respect. Mi s-a spus că ar trebui să iau cartea de vizită oferită, cu o grijă deosebită, să o țin cu ambele mâini și să o studiez preț de câteva secunde înainte să o așez într-un suport destinat special păstrării cărților de vizită (acest sfat a venit puțin prea târziu — tocmai strecurasem în grabă o carte de vizită în buzunarul de la haină fără să îi acord nici măcar o privire fugară).

Talentul de a se adapta intercultural la sensibilitățile sociale pare să fie legat de empatia cognitivă. Managerii care sunt capabili să îmbrățișeze o astfel de perspectivă își îndeplinesc mai bine sarcinile dincolo de ocean, aparent pentru că pot să identifice rapid normele în vigoare pe măsură ce asimilează modelele mentale specifice unei culturi date.

Regulile și cutumele despre „ce se cuvine și ce nu“ pot să creeze bariere invizibile atunci când oamenii provenind din culturi diferite muncesc împreună. Un inginer austriac angajat într-o companie olandeză se plângea: „Se pune mare preț pe dezbatere în cultura olandeză; crești în spiritul respectului față de ea încă din primii ani de școală. Acolo oamenii o consideră necesară. Însă mie nu îmi face plăcere acest gen de dezbatere; consider că este deranjantă — prea conflictuală. Pentru mine, provocarea interioară este să nu o iau personal, să rămân conectat la ce se discută și să simt că este vorba despre respect în timpul confruntării de idei.“

În afară de cultură, regulile jocului se modifică în mare măsură și în funcție de persoana în compania căreia suntem. Există bancuri pe care poți să le spui celor mai buni prieteni ai tăi, dar pe care nu ar trebui să i le spui niciodată șefului.

Atenția la contextul în care ne aflăm ne ajută să identificăm anumite semnale sociale subtile care ne pot ghida conduita. Persoanele care pot să se armonizeze cu contextul lor social acționează cu tact, indiferent de situația în care se găsesc. Știu nu doar ce să spună și să facă, dar în același timp, la fel de important, ce să *nu* spună sau să *nu* facă. Ele urmează în mod instinctiv algoritmul universal pentru respectarea etichetei, comportându-se în moduri care îi fac pe ceilalți să se simtă în largul lor. Sensibilitatea față de felul în care se simt ceilalți, ca reacție față de ce fac sau ce spun aceștia, ne ajută să ne strecurăm cu succes pe terenul minat al relațiilor sociale.

Este posibil să fim conștienți de astfel de norme (cum să te îmbraci vinerea la serviciu, să mănânci doar cu mâna dreaptă în India), însă atenția față de normele implicite este în mare măsură intuitivă, o capacitate direcționată de-jos-în-sus. Simțul nostru înnăscut despre ce se cuvine din punct de vedere social pune stăpânire pe noi ca un sentiment cu care trăim în adâncul ființei noastre; atunci când suntem „pe din afară“ este vorba despre manifestarea fizică a lui „Nu se cuvine să fac lucrul acesta“. Am putea să identificăm unele semnale subtile de stânjeneală sau iritare din partea persoanelor în a căror companie ne aflăm.

Dacă nu ne dăm seama de astfel de senzații de a fi „în plus“ din punct de vedere social (sau dacă niciodată nu le avem ca prioritate), vom persista în eroare, incapabili să înțelegem cât de mult suntem pe dinafară față de cursul

firesc al lucrurilor. O scanare a creierului pentru studierea atenției pe care o acordăm contextului social a evaluat funcția hipocampului, care este punctul central pentru circuitele neuronale care apreciază importanța circumstanțelor sociale. Zona anterioară a hipocampului se sprijină pe nucleul amigdaloid și joacă un rol-cheie în a menține acțiunile noastre adecvate la contextul social. Hipocampul anterior, în tandem cu regiunea prefrontală, restricționează pornirea acelui impuls de a face ceva inadecvat într-un anumit context.

Aceia care sunt cei mai vigilenți față de contextele sociale, consideră Richard Davidson, au cea mai intensă activitate și conectivitate între aceste circuite ale creierului, față de activitatea redusă din circuitele neuronale ale persoanelor care par să nu fie în concordanță cu acel context social dat. Hipocampul este la lucru, spune el, pentru a ne face să ne comportăm cu totul altfel când suntem împreună cu familia decât atunci când suntem la locul de muncă și, din nou, cu totul altfel la birou, comparativ cu atunci când ne aflăm în compania colegilor de muncă la un pahar.

Conștientizarea contextului social ajută, de asemenea, la un alt nivel: întocmirea hărții rețelelor sociale dintr-un grup sau dintr-o școală nouă ori la locul de muncă — aptitudine care ne ajută să ne descurcăm bine în toate aceste relații umane. Persoanele care au o puternică influență organizațională pot, după cum s-a dovedit, nu doar să simtă fluxul de conexiuni personale, dar și să-i recunoască pe aceia ale căror opinii au cea mai mare influență și astfel, când este nevoie, să își concentreze atenția pentru a-i convinge pe aceia care, la rândul lor, îi vor convinge prin forța persuasiunii pe alții.

Există și oameni care sunt pur și simplu detașați de un anumit context social — cum este campionul de la jocurile video, care a petrecut atât de mult timp din viață țintuit în fața unui monitor, încât odată, când a acceptat să se întâlnească într-un restaurant cu un ziarist, a rămas mut de uimire, neînțelegând de ce era așa de plin restaurantul într-o zi de Sf. Valentin.

Un alt gen de situație, împinsă la extrem, când o persoană poate să fie „pe dinafară“ în ceea ce înseamnă citirea contextului social poate fi sesizată în cazurile de tulburare de stres posttraumatic, când persoana respectivă reacționează față de un eveniment minor ca un autoturism care dă rateuri,

de parcă ar fi un caz de extremă urgență, și se năpustește să se ascundă sub masă. Hipocampul își restrânge volumul în cazul persoanelor diagnosticate cu TSPT, dar se dilată la loc atunci când simptomele se diminuează.[3]

Scindarea invizibilă a puterii

Miguel muncea cu ziua, fiind unul dintre nenumărații imigranți care au intrat ilegal în SUA din Mexic; se descurca modest din puținii bani care îi asigurau un trai amărât, de pe o zi pe alta, din câte un job ocazional: grădinărit, zugrăvit, curățenie în casă, orice.

În Los Angeles, lucrătorii angajați cu ziua pot fi văzuți devreme, dis-de-dimineață, la câte un colț de stradă, înșirați la o coadă care se întinde până la gura de metrou. Trecând pe lângă ei, localnicii încetinesc, opresc mașina și le propun câte o treabă pe care o au de rezolvat pe-acasă. Într-o zi, Miguel a acceptat să se ocupe de grădinărit la una dintre localnice, dar, după o zi lungă și istovitoare de muncă, femeia a refuzat să îi dea banii promiși.

Miguel a retrăit această dezamăgire atunci când a luat parte la un workshop de terapie în grup, unde fusese nevoit să interpreteze o dramă care era în fond cea a propriei vieți. Workshopul respectiv era o punere în scenă a „teatrului celor obidiți“, fiind conceput să ajute un public relativ privilegiat să empatizeze cu realitatea emoțională a victimelor oprimării sociale.

După ce o persoană precum Miguel descrie un scenariu, un voluntar din public iese în față pentru a reinterpreta scena. Pentru Miguel, s-a întâmplat ca o femeie să-i joace rolul, adăugând ce credea ea ca ar fi fost o soluție posibilă pentru ca el să iasă din situația grea în care se afla.

„Ea își înfruntase șefa, spunându-i verde-n față de gândește“, mi-a relatat la ceva timp după aceea Brent Blair, acela care a regizat întregul spectacol.

Dar pentru Miguel asta nu era o opțiune: această abordare este viabilă în cazul unei femei din clasa de mijloc, însă nu este cu putință în cazul unui zilier imigrant.

Miguel a urmărit în tăcere această punere în scenă a propriei povești de viață, stând în picioare într-un colț al scenei. Blair a adăugat: „La sfârșit, el nu a mai putut să se întoarcă spre noi să vorbească despre cele trăite pe

scenă — plângea. Miguel nu a priceput cât de obidit fusese până când nu și-a văzut propria poveste de viață pusă în scenă."

Contrastul dintre felul în care își imagina femeia situația lui și realitatea trăită de el scotea în evidență modul în care s-a simțit: nevăzut, neauzit, neperceput — un neom, bun doar de exploatat.

Când metoda funcționează, persoane precum Miguel dobândesc o nouă perspectivă asupra sinelui atunci când își urmăresc propria poveste prin ochii altora. Când cei din public fac un pas în față și devin actori, interpretând aceste scene, în mod ideal ei împărtășesc realitatea persoanei oprimate, „simpatizând" cu ea în adevăratul sens al cuvântului: trăind aceeași pasiune sau suferință.

„Când comunici o experiență emoțională, poți să înțelegi o problemă trecând-o prin filtrul felului tău de a simți și de a gândi și să găsești soluții noi", spune Blair, care coordonează un program de masterat în artă teatrală la University of Southern California, unde folosește astfel de tehnici pentru a-i ajuta pe cei defavorizați. El a pus în scenă astfel de piese de teatru cu femei care au fost violate în Ruanda și cu membri ai unor găști de cartier din Los Angeles.

Prin astfel de inițiative, Blair și-a asumat sarcina de a împărți oamenii în funcție de semnele imperceptibile ale statutului social și ale neputinței: tendința puternică de a-i marginaliza pe cei lipsiți de putere. Iar acest lucru slăbește forța empatiei.

Blair relatează un moment trăit de el la o conferință unde a sfârșit prin a se percepe prin ochii altcuiva mai puternic. Ascultase discursul unui CEO al unei companii mari de răcoritoare — un om recunoscut pentru obiceiul de a le acorda salarii derizorii angajaților săi — care vorbea despre modul în care compania lui îi ajuta pe copii să devină mai sănătoși.

În timpul discuțiilor care au urmat după discursul managerului respectiv, Blair a formulat în mod intenționat o întrebare provocatoare: Cum este posibil să vorbești despre copii sănătoși fără să spui nimic despre salariile nedrepte pentru părinții lor?

CEO-ul a ignorat întrebarea lui Blair și a trecut direct la următoarea. Dintr-odată, Blair s-a simți un fel de *nonpersoană*.

Abilitatea celor care dețin puterea de a respinge persoanele incomode (și adevărurile incomode) neacordându-le atenție a devenit un subiect care îi preocupă pe specialiștii în psihologie socială, care descoperă o strânsă relație între putere și acele persoane cărora le acordăm cea mai mare sau cea mai mică atenție.[4]

Absolut firesc de înțeles, ne concentrăm atenția asupra persoanelor pe care le prețuim cel mai mult. Dacă ești sărac, depinzi de relații solide cu prietenii și familia, de care s-ar putea să ai nevoie când vei căuta ajutor, cum ar fi când ai nevoie de cineva să stea cu prichindelul tău de patru ani până te întorci acasă de la slujbă. Oamenii care dispun de puține resurse „au nevoie să se sprijine pe alții“, spune Dacher Keltner, psiholog la University of California, Berkeley.

Așadar, persoanele cu venituri modeste sunt în mod special atente la cei din jur și la nevoile lor.

Pe de altă parte, oamenii cu venituri consistente pot să cumpere ajutorul de care au nevoie — plătesc pentru o zi la un centru de îngrijire sau chiar angajează o persoană care să se ocupe de casă, de copil, cu condiția să aibă o prezență discretă. Aceasta înseamnă, susține Keltner, că bogații își pot permite să fie mai puțin conștienți de nevoile altor semeni și, în acest fel, să fie mai puțin atenți la ei și la suferințele lor.

Cercetările lui Keltner au scos la lumină această tendință de desconsiderare într-o ședință de numai cinci minute.[5] Subiecții cu mai multă dare de mână (cel puțin aceia care fac parte din rândul studenților americani) manifestă mai puține semne de angajare în relații, cum ar fi să stabilească un contact vizual, să încline din cap în semn de aprobare și să râdă în semn de încuviințare, și mai multe semne care trădează lipsa de interes, cum ar fi să se uite la ceas, să se joace distrați cu pixul, mâzgălind ceva pe hârtie, sau să se fâțâie agitați pe scaun. Studenții provenind din familii bogate par să fie persoane distante, în timp ce aceia din familii mai puțin înstărite par să fie mai angajați, mai calzi și expresivi.

În cadrul unui studiu desfășurat de cercetători din Olanda, persoane străine și-au povestit unele altora episoade tulburătoare din viață, cum ar fi decesul unei persoane dragi sau un divorț ori pierderea unei iubiri, trădarea în dragoste sau suferințe experimentate în copilărie, de pildă episoade de hărțuire.[6] Din nou, cu cât era mai puternică o persoană într-o astfel de pereche, cu atât mai mult avea tendința să fie mai indiferentă: să simtă mai puțin din suferința celuilalt, să fie mai puțin empatică și să nu știe ce-i compasiunea.

Persoanele din grupul de cercetare condus de Keltner au constatat existența unor diferențe similare în acordarea atenției comparând persoanele aflate în fruntea ierarhiei dintr-o organizație cu acelea aflate la baza ei în ceea ce privește aptitudinea de a citi emoții din expresia facială.[7] În orice fel de interacțiune, persoana care deține mai multă putere are tendința să își ațintească privirea asupra celeilalte persoane mai puțin decât o fac ceilalți și este mai posibil să întrerupă și să monopolizeze conversația — toate acestea însemnând o lipsă de atenție.

Dimpotrivă, persoanele cu un statut social mai modest au tendința să se descurce mai bine la teste care evaluează acuratețea empatică, cum ar fi citirea emoțiilor altora când le privesc chipul — chiar din mișcările mușchilor din jurul ochilor. Prin fiecare fel de evaluare ele își concentrează atenția asupra celor din jur mai mult decât o fac persoanele cu un statut mai înalt.

Trasarea hărții atenției pe baza conexiunilor de putere scoate la iveală o metrică simplă: de cât timp are nevoie persoana A să răspundă la un e-mail primit de la persoana B? Cu cât cineva ignoră mai mult timp un e-mail până când se decide în cele din urmă să răspundă, cu atât are mai multă putere socială relativă. Trasează harta numărului de răspunsuri de-a lungul ierarhiei unei întregi organizații și vei obține un grafic extrem de exact al reputației sociale actuale. Șeful lasă e-mailuri fără răspuns timp de ore sau zile; cei aflați cât mai jos în ierarhie, la baza piramidei, răspund în doar câteva minute.

Există un algoritm care exprimă această situație, o metodă de sondare a datelor numită „detectarea automată a ierarhiei sociale“, dezvoltată la Columbia University.[8] Când a fost aplicată la arhiva traficului de e-mailuri

de la Enron Corporation, înainte ca această organizație să se închidă, metoda a identificat în mod corect rolurile managerilor de top și ale subordonaților doar evaluând cât timp le-a luat să răspundă la e-mailurile unei anumite persoane date. Serviciile de informații au aplicat aceeași metodă și în cazul grupărilor suspecte de teroriști, punând cap la cap înlănțuirea factorilor de influență pentru a identifica figurile centrale.

Puterea și statutul social sunt extrem de relative, variind de la o întâlnire între subiecții umani la alta. În mod efectiv, când studenții aparținând unor familii bogate se imaginau discutând cu cineva care avea un statut social și mai înalt decât al lor, ei își îmbunătățeau abilitatea de a citi emoții pe chipurile celorlalți.

Locul în care ne percepem pe scara socială pare să determine cât de multă le atenție acordăm celor din jur: mai vigilenți când ne simțim subordonați, mai puțin vigilenți când ne simțim superiori. Corolarul e simplu. Cu cât îți pasă mai mult de cineva, cu atât mai multă atenție îi vei acorda și, cu cât îi vei acorda mai multă atenție, cu atât mai mult îți va păsa de persoana respectivă. Atenția se întrepătrunde cu iubirea.

Note:

1 Prințul-consort Philip, citat în Ferdinand Mount, „The Long Road to Windsor“, *Wall Street Journal*, 14 noiembrie 2011, p. A15.

2 Kim Dalton *et al.*, „Gaze Fixation and the Neural Circuitry of Face Processing in Autism“, *Nature Neuroscience*, nr. 8, 2005, pp. 519-526. Richard Davidson a venit cu această explicație în cazul persoanelor diagnosticate cu autism, sugerând că incapacitatea lor de a înțelege ce este potrivit într-un context social provine dintr-o deficiență în dobândirea intuiției sociale.

3 Chestiune aflată încă în discuție, unele studii evidențiind acest efect, în timp ce altele nu.

4 Vezi Michael W. Kraus *et al.*, „Social Class Rank, Threat Vigilance, and Hostile Reactivity“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, nr. 10, 2011, pp. 1376-1388.

5 Michael Kraus și Dacher Keltner, „Signs of Socioeconomic Status“, *Psychological Science*, 20, nr. 1, 2009, pp. 99-106.

6 Gerben A. van Kleef *et al.*, „Power, Distress, and Compassion“, *Psychological Science*, 19, nr. 12, 2008, pp. 1315-1322.

7 Michael Kraus, Stephane Cote și Dacher Keltner, „Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy“, *Psychological Science*, 21, nr. 11, 2010, pp. 1716-1723.

8 Ryan Rowe *et al.*, „Automated Social Hierarchy Detection Through Email Network Analysis“, Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 Workshop on Web Mining and Social Network Analysis, 2007, pp. 109-117.

PARTEA A IV-A

CONȘTIENTIZAREA CONTEXTULUI MAI LARG

CAPITOLUL 12

Tipare, sisteme și disfuncții sistemice

ÎN TIMP CE SE AFLA ÎNTR-O VIZITĂ într-un sat indian așezat la poalele Munților Himalaya, o clipă de neatenție și o mișcare greșită când a pășit pe trepte aveau să îl țintuiască pe Larry Brilliant la pat timp de câteva săptămâni. Pentru a-și omorî orele interminabile pe care trebuia să le petreacă în acel cătun izolat, a rugat-o pe soția lui, Girija, să caute la biblioteca locală orice fel de carte despre monede indiene — fusese un pasionat colecționar de monede încă din copilărie.

Lucrurile acestea se petreceau cam în aceeași perioadă când l-am întâlnit pentru prima oară pe dr. Larry, așa cum îi spun prietenii. Ca medic, se alăturase inițiativei Organizației Mondiale a Sănătății de vaccinare a populației din întreaga lume contra variolei. Îmi amintesc cum îmi spunea pe atunci că, afundându-se în studiul cărților despre monedele din India antică, începuse să înțeleagă mai bine istoria rețelelor de schimburi comerciale din acea parte a lumii.

Odată ce apetitul lui pentru colecționarea de monede redevenise greu de stăpânit, imediat ce s-a pus pe picioare dr. Larry a început, pe parcursul călătoriilor prin India, să viziteze bijutieri locali, care de multe ori vindeau monede de aur și de argint la kilogram. Unele dintre ele erau foarte vechi.

Printre ele se găseau monede datând din timpul Imperiului Kushan, care în cel de-al II-lea secol d.H. administra din capitala Kabul un ținut ce se întindea de la Marea Aral până la Benares. Monedele din perioada Kushan aveau același format cu acelea ale unei alte civilizații apuse, bactrienii, descendenți ai soldaților greci lăsați în avanposturi după retragerea lui Alexandru cel Mare din teritoriile ocupate în Asia. Acele monede depănau o poveste tulburătoare.

Pe una dintre fețele monedelor populației Kushan se afla imaginea regelui lor dintr-o anumită perioadă; cealaltă față a monedei prezenta imaginea unui zeu. Locuitorii Kushan practicau zoroastrismul, o religie foarte răspândită la vremea respectivă. Dar diverse monede Kushan înfățișau nu numai zeitatea persană, ci și o mare diversitate de divinități, precum Shiva sau Buddha, împrumutate din panteonul persan, egiptean, grec, hindus și roman — chiar al unor popoare aflate la mare distanță de teritoriile Kushan.

Întrebarea este cum putea în secolul al II-lea un imperiu al cărui nucleu politic și administrativ se afla în Afghanistanul de astăzi să asimileze atât de multe informații despre alte religii — și să respecte zeitățile acestora — aflate la o depărtare atât de mare de granițele lui? Răspunsul se găsește în sistemele economice din vremea respectivă. Imperiul Kushan a favorizat, pentru prima oară în istoria omenirii, o legătură protejată între rutele de schimburi comerciale deja înfloritoare ale bazinului Oceanului Indian și Drumului Mătăsii. Populația Kushan era în contact permanent cu negustorii și oamenii spirituali ale căror rădăcini se întindeau din bazinul mediteranean până la Gange, din Peninsula Arabică până în deșerturile din nord-vestul Chinei.

Dar Brilliant a avut parte și de alte revelații similare. „Am descoperit nenumărate monede romane în sudul Indiei și am încercat să îmi imaginez cum au ajuns acolo. S-a demonstrat că romanii, al căror imperiu se întindea până la Marea Roșie în Egipt, se îndreptau spre teritoriile Arabiei pe mare și ajungeau în Goa pentru a face negoț. Ai putea să mergi invers cu deducțiile și să afli de unde proveneau aceste monede vechi pentru ca apoi să intuiești care erau rutele comerciale ale acelor vremuri îndepărtate.“

Pe atunci, dr. Larry tocmai își încheia activitatea medicală în zona Asiei de Sud, dedicată implementării programului de eradicare a variolei sub egida OMS, acțiune cu răspândire globală încununată de un succes la scară planetară; era pe punctul de a se îndrepta spre University of Michigan, unde urma să obțină o diplomă de master în domeniul sănătății publice. Își dădea seama că investigațiile lui minuțioase despre rutele comerciale se potriveau de minune cu ce urma să aprofundeze în cadrul universității din Michigan.

„Am optat pentru cursuri despre analiza sistemică și am studiat epidemiologia. Acest amestec de alegeri se potrivea perfect cu modul meu de gândire. Mi-am dat seama că a merge pe urmele răspândirii unei

epidemii era în mare parte ca și cum ai merge pe urmele unei civilizații străvechi, cum era aceea a populației Kushan, cu toate semnele ei arheologice, lingvistice și culturale presărate de-a lungul drumului parcurs."

Pandemia de gripă din 1918, de exemplu, a ucis un număr de aproximativ 50 de milioane de oameni în întreaga lume. „După câte se pare, a început în Kansas și s-a răspândit la început în rândul trupelor americane care se deplasau în afara granițelor țării în timpul Primului Război Mondial", afirmă dr. Larry. „Gripa aceea a mărșăluit prin toată lumea cu viteza vapoarelor cu aburi și a trenului Orient Express. Astăzi, o pandemie se poate răspândi cu viteza unui Boeing 747."

Să luăm și exemplul poliomielitei, o boală cunoscută în lumea antică, dar foarte puțin. „Ce a făcut ca poliomielita să devină o epidemie a fost fenomenul urbanizării; în orașele mari, oamenii împărțeau un singur sistem de apă, și acela poluat, în loc să aibă acces la apă din propria fântână. O epidemie exemplifică dinamica unui sistem. Cu cât ești mai capabil să gândești în mod sistemic, cu atât mai mult vei reuși să urmărești calea pe care s-au răspândit monedele, arta, religia sau boala. A înțelege cum își urmează drumul monedele pe rutele comerciale seamănă cu analiza răspândirii unui virus."

Acest gen de identificare a unui tipar indică o minte capabilă de o gândire sistemică. Această abilitate ne ajută să detectăm cu ușurință un detaliu grăitor într-un evantai larg de elemente vizibile (gândiește-te la „Where's Waldo"). Dacă faci să treacă prin fața unei persoane într-un flash scurt imaginea unei înșiruiri de puncte și îi ceri să spună cât de multe sunt, cei mai eficienți evaluatori ar trebui să fie aceia care gândesc sistemic. Darul acesta este cel mai bine pus în evidență, să spunem, în domenii precum proiectarea de software sau găsirea de soluții în pentru salvarea unor ecosisteme aflate în pericol.

Un „sistem" se rezumă la un set de tipare, ordonate după niște reguli. Recunoașterea tiparului operează în circuitele neuronale din cortexul parietal, deși regiunile specifice ale unei „arhitecturi a sistemelor creierului" mai extinse — dacă există într-adevăr — nu au fost deocamdată identificate. Se pare că nu există niciun fel de rețea sau de circuite neuronale în creier

specializate în acest sens, care să ne înzestreze cu înclinația naturală pentru înțelegerea sistemelor.

Învățăm cum să citim și să facem slalom printre sisteme grație unor abilități de învățare generală, cu care ne-a înzestrat neocortexul. Astfel de talente corticale — cum sunt acelea din domeniul matematicii sau tehnologiei — pot fi multiplicate cu ajutorul calculatoarelor. Această particularitate plasează gândirea sistemică în afara conștiinței de sine și a empatiei, care operează pe baza circuitelor neuronale orientate spre ținte specifice, în mare măsură direcționate de-jos-în-sus. Este nevoie doar de puțin efort pentru a învăța mai multe despre sisteme, dar pentru a ne descurca în viață avem nevoie de puncte forte în această diversitate de modalități de concentrare a atenției, cât și de cele două care se manifestă într-un mod mai natural.

Disfuncții sistemice și scenarii de coșmar

O perspectivă sistemică a gândirii a fost pusă în aplicare de dr. Larry în timpul activității desfășurate la actualul loc de muncă, în calitate de director la Skoll Global Threats Fund, al cărui mandat constă în evitarea unor pericole care planează asupra întregii omeniri, printre care conflictele din Orientul Mijlociu, proliferarea armelor nucleare, amenințarea pandemiilor, schimbările climatice și posibile conflicte declanșate de lipsa apei.

„Identificăm punctele fierbinți, locurile de unde ar putea să înceapă necazurile. Să luăm exemplul apei potabile sau pe acela al tensiunii create între cele trei națiuni care dețin arme nucleare — Pakistan, India și China. Aproximativ 95% dintre rezervele de apă ale Pakistanului sunt folosite pentru nevoile din agricultură, iar India, care se află în amonte, deține cele mai multe dintre izvoarele principale. Pakistanezii cred că India manipulează captările de apă și barajele de pe teritoriul ei și controlează când și cât de multă apă primește Pakistanul. Iar în amonte de India se află China, despre care indienii cred că ar fi aceea care controlează debitul de apă provenind din Munții Himalaya."

Dar nimeni nu știe cât exact debitul anumitor râuri și fluctuațiile în funcție de anotimp sau cât de multe baraje și stăvilare controlează acest flux de apă, unde se află și cu ce scop. „Aceste date sunt învăluite în mister, un fel de unealtă politică a celor trei guverne", spune dr. Larry. „De aceea, noi

sprijinim strângerea de date dintr-o sursă externă demnă de încredere și facem asta într-un mod transparent. Acest lucru va face posibilă trecerea la următoarea etapă: analiza nodurilor-cheie și a punctelor nevralgice."

O reacție rapidă va fi esențială pentru prevenirea oricărei posibile pandemii de gripă cu răspândire globală în viitor, cauzată de mutații de tulpini pentru care niciunul dintre noi nu are imunitate. Cu toate acestea, o asemenea reacție nu va avea nicio șansă să fie testată în avans; situația creată va fi prima din istorie (nu existau Boeinguri 747 în timpul ultimei pandemii din 1918); iar mizele sunt atât de ridicate, încât nu e loc de greșeli. Aceste aspecte se numără printre cele mai amenințătoare, clasând o pandemie ca fiind o problemă „dezastruoasă" — nu în sensul unui „rău", ci mai degrabă vrând să însemne una extrem de greu de rezolvat.

De cealaltă parte, soluțiile la încălzirea globală ridică o problemă delicată: responsabilitatea nu îi revine doar unei singure autorități, care are pe agendă sarcina de găsi soluția salvatoare; timpul se scurge, persoanele care caută rezolvări ale problemei figurează printre aceia (noi toți) care au cauzat apariția ei, iar politicile guvernamentale neagă importanța pe care ea o va avea pentru viitorul nostru.[1]

Mai mult, atât o posibilă pandemie, cât și actualul proces de încălzire globală sunt ceea ce am putea numi „disfuncții", situații în care un eveniment destabilizator interacționează într-un sistem de probleme interconectate.[2] Astfel, după cum subliniază dr. Larry, acestea sunt dileme inimaginabil de complicate, iar numeroasele date de care avem nevoie lipsesc.

Sistemele sunt practic invizibile pentru ochiul liber, dar modurile lor de funcționare pot fi redate privirii dacă adunăm date din suficient de multe surse, pe care manifestările dinamicii lor le aduc în raza de concentrare a atenției. Cu cât există mai multe date, cu atât devine mai clară harta întregului. A sosit momentul să intrăm în era datelor care întregesc imaginea de ansamblu.

La câțiva ani după vremea când colecționa monede în India, dr. Larry a devenit directorul executiv și unul din fondatorii Google.org, brațul nonprofit al Google. În această calitate, el a dat viață uneia dintre cele mai răspândite și apreciate aplicații pentru colectarea datelor care să contureze o

imagine de ansamblu: identificarea focarelor de gripă. O echipă de voluntari a Google, alcătuită din tehnicieni care lucrau cu epidemiologi din cadrul Centers for Disease Control and Prevention, au analizat un număr uriaș de ocurențe lingvistice care făceau referire la febră sau durere legate de simptomele de gripă.[3]

„Am folosit zeci de mii de computere care lucrau simultan pentru a căuta fiecare tastare-cheie pe Google în decurs de cinci ani pentru a crea un algoritm care să anticipeze apariția focarelor de gripă", își amintește dr. Larry. Algoritmul final identifică focarele de gripă în decurs de o zi, în comparație cu intervalul de două săptămâni, cât le ia de obicei celor de la centrele pentru controlul și prevenirea bolilor pentru a observa punctele fierbinți de izbucnire a bolii pe baza rapoartelor primite de la medici.

Un program de procesare a datelor pentru crearea imaginii de ansamblu analizează o cantitate imensă de informații; folosirea datelor recepționate de pe Google pentru a identifica focarele de gripă a constituit una dintre primele aplicații ale datelor pentru obținerea imaginii de ansamblu puse la dispoziția publicului larg — ceea ce a ajuns să fie cunoscut drept „informații colective". Datele care furnizează imaginea de ansamblu ne ajută să știm încotro se îndreaptă atenția colectivă.

Aplicațiile sunt nelimitate. De exemplu, analizând cine se conectează cu cine — *via* apeluri telefonice, tweeter, sms-uri și altele — se poate observa cum arată sistemul nervos uman al unei organizații, trasând harta conectivității. Persoanele hiperconectate sunt, de regulă, cele mai influente: lianții sociali ai unei organizații, deținătorii de informații sau brokerii care dețin puterea.

Iată una dintre aplicațiile comerciale cu o importanță covârșitoare pentru obținerea imaginii de ansamblu: o companie producătoare de telefoane mobile a folosit metodologia pentru a analiza apelurile telefonice pe care le inițiau clienții ei. Acest demers a condus la identificare unor așa-zise „căpetenii de trib", indivizi care au primit și au dat numărul cel mai mare de legături telefonice unui grup restrâns de persoane cu care aveau afinități. Compania a descoperit că, dacă un astfel de lider beneficia de un nou serviciu de telefonie pe care îl oferea compania, cei din anturajul lui aveau toate șansele să procedeze în mod similar, la rândul lor. De cealaltă parte,

dacă liderul renunța la serviciul de telefonie în favoarea altuia, cei din „tribul lui" îi urmau exemplul.[4]

„Atenția organizațională s-a concentrat asupra informațiilor interne", îmi spunea Thomas Davenport, un specialist care urmărește aplicațiile imaginii de ansamblu. „Am stors cât mai mult suc cu putință din aceste fructe. Așa încât ne-am întors la informațiile externe — internetul, coarda sensibilă a clientului, riscul pe care îl ridică lanțul de aprovizionare al produsului și altele de acest gen."

Davenport, cu ceva timp în urmă director la Accenture Institute for Strategic Change, făcea parte din personalul de la Harvard Business School pe vremea când discutam despre acest subiect. „Ce ne trebuie nouă este un model ecologic cu ajutorul căruia să putem studia mediul informațiilor externe — tot ce se întâmplă în contextul din preajma companiei care ar putea să aibă un impact asupra ei", a adăugat el.

Informațiile pe care le primește o organizație de la sistemele ei electronice, susține Davenport, pot să fie mai puțin utile în comparație cu acelea venite din alte surse. Iar un motor de căutare poate să îți pună la dispoziție o multitudine de date, dar nu și contextul pentru a înțelege tabloul mai larg, ca să nu mai vorbim despre semnificația esențială înglobată în acele informații. Ce face ca datele să fie mai utile este persoana care le deține.[5] În mod ideal, persoana care deține informațiile se va îndrepta spre ceea ce contează, va da de o parte restul, va stabili un context pentru ce înseamnă acele date și va face toate aceste lucruri într-un mod care să demonstreze de ce sunt ele vitale — și, astfel, va capta atenția oamenilor.

Cei mai buni curatori nu numai că așează datele într-un context care să aibă semnificație, ci ei știu și ce întrebări să formuleze. Când l-am intervievat pe Davenport, el tocmai scria o carte care îi încuraja pe administratorii de proiecte să obțină imaginea de ansamblu, punându-le și întrebări de genul: Suntem capabili să definim exact problema care ne interesează? Ne aflăm în posesia datelor care ne sunt necesare? Care sunt ipotezele din spatele algoritmului pe care îl alimentează datele? Reușește modelul să direcționeze harta acestor ipoteze spre realitate?[6]

Cu ocazia unei conferințe organizate de MIT despre obținerea datelor care asigură imaginea de ansamblu, unul dintre vorbitori sublinia ideea că

persistența crizei financiare din 2008 se datorează unei erori de metodologice, ținând cont de faptul că fondurile de investiții de tip *hedge* din întreaga lume s-au prăbușit. Uimitor este faptul că modelele matematice înglobate în datele care asigură imaginea de ansamblu sunt niște simplificări. În ciuda cifrelor seci la care conduc ele, matematica din spate depinde de anumite modele și ipoteze, care pot să îi păcălească pe aceia care le utilizează manifestând mult prea multă încredere în rezultatele lor.

La aceeași conferință, Rachel Schutt, expert în statistică la Google Research, observa că știința studiului datelor necesită mai mult decât să deții aptitudini matematice: ea îi pasionează și pe aceia care manifestă curiozitate pentru lucruri dintr-un registru larg de zone de interes, și pe aceia a căror inventivitate este stimulată de propria experiență — nu doar de date. La urma urmelor, cea mai strălucită intuiție se bazează pe un volum uriaș de date, beneficiind de recolta bogată a întregii noastre experiențe de viață, trecută prin filtrul minții umane.[7]

Note:

1 K. Levin *et al.*, „Playing It Forward: Path Dependency, Progressive Incrementalism, and the «Super Wicked» Problem of Global Climate Change", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 50, nr. 6, 2009.

2 Russell Ackoff, „The Art and Science of Mess Management", *Interfaces*, februarie 1981, pp. 20-26.

3 Jeremy Ginsberg *et al.*, „Detecting Influenza Epidemics Using Search Engine Query Data", *Nature*, nr. 457, 2009, pp. 1012-1014.

4 Informații oferite de Thomas Davenport de la Harvard Business School.

5 Dar a aduce oameni în ecuația furnizării de informații poate să complice totodată lucrurile: între ei se infiltrează invidia, fiecare dorind să dețină controlul asupra datelor, iar lupta internă și politica organizațională pot să împiedice împărtășirea datelor sau pot să ducă la publicarea datelor obținute și la evitarea ignorării lor.

6 Cartea lui Thomas Davenport, în curs de apariție, intitulată provizoriu „Keeping Up with the Quants", a fost citată în Steve Lohr, „Sure, Big Data Is Great: but So Is Intuition", *New York Times,* 30 decembrie 2012, p. 3.

7 Lohr, „Sure, Big Data Is Great".

CAPITOLUL 13

Incapacitatea de a vedea sistemul în ansamblu

MAU PIAILUG PUTEA SĂ CITEASCĂ în stele și nori, în învolburările apelor oceanului și în cârdurile de păsări în zbor, de parcă le-ar fi văzut pe ecranul unui GPS. Mau obișnuia să se folosească de toate aceste talente ale lui când se avânta singur în mijlocul Pacificului de Sud, fără să aibă în preajmă nimic altceva decât cerul, timp de săptămâni la rând, folosindu-se doar de cunoștințele lui despre lumea mărilor, pe care le învățase de la bătrânii din locul său natal, atolul Satawal din Arhipelapul Insulelor Caroline.

Născut în 1932, Mau a fost ultimul supraviețuitor dintre nativii care practicau străvechea artă polineziană de „a descoperi calea": se afla la cârma unei pirogi și, folosindu-se de o tehnică transmisă de la strămoși, traversa astfel sute de kilometri de la o insulă la alta. A descoperi calea presupune să înțelegi profund sistemele, să citești cele mai subtile semnale, cum ar fi temperatura sau salinitatea apei de mare, să știi pe unde plutesc în larg de epave și resturi de mecanisme descompuse, să citești tiparele după care zboară păsările de mare, căldura, viteza și direcția în care bat vânturile, variațiile curenților marini și cum urcă pe cer stelele și ce configurații celeste își aleg noaptea. Toate acestea se înscriu într-o hartă care compune un model mental despre locurile unde urmează să descopere insule, lucruri de demult pe care le-a învățat ascultând povești și cântece și intrând în dansul clanului său.

Toate l-au ajutat pe Mau să piloteze o pirogă în stilul polinezian, străbătând cei 3 800 de kilometri din Hawaii până în Tahiti, o călătorie care în 1976 i-a făcut pe antropologi să înțeleagă că insularii din vremuri străvechi puteau să

traverseze Pacificul de Sud în mod curent, făcând drumul dus-întors de la o insulă îndepărtată la alta.

Însă după o jumătate de secol, timp în care Mau a păstrat această conștientizare perfecționată a sistemelor naturale, polinezienii s-au orientat spre instrumentele de navigație moderne ale lumii contemporane. Înțelepciunea moștenită de el de la strămoși era pe cale de dispariție.

O asemenea călătorie a stârnit un val de însuflețire în domeniul studierii acestei arte de a descoperi calea, împărtășită de nativii din Pacificul de Sud, un interes care continuă să se manifeste și astăzi. La cincizeci de ani după reușita inițiativei sale de a descoperi calea, Mau a retrăit momentul în fața câtorva învățăcei pe care a început să-i antreneze.

Asemenea cunoștințe, transmise mai departe timp de generații, de la să-i antreneze vârstnici la tineri, sunt dovada cunoștințelor pe care s-au bazat oamenii locului pentru a supraviețui într-un anumit areal ecologic, ajutându-i să își procure elementele de bază ale existenței, cum ar fi hrana, siguranța, îmbrăcămintea și adăpostul.

De-a lungul istoriei omenirii, conștientizarea sistemelor — detectarea și trasarea hărții tiparelor și a ordinii specifice, care sunt adânc înglobate în haosul aparent al lumii naturale — a fost stimulată de acest impuls stringent de supraviețuire pe care l-au resimțit populațiile indigene de a-și înțelege ecosistemul local. Ei trebuie să știe ce plante sunt toxice, care sunt hrănitoare sau vindecătoare; unde să găsească apă potabilă și de unde să culeagă plante tămăduitoare și să își procure hrana; cum să citească semnele care anunță schimbări meteorologice.

Aici este tot secretul. Suntem pregătiți biologic să mâncăm și să dormim, să ne împerechem și să avem grijă de odraslele noastre, să reacționăm prin tactica „luptă sau fugi“ și să ne manifestăm toate celelalte reacții de supraviețuire întipărite în gene. Dar, așa cum am văzut, nu deținem niciun sistem neuronal dedicat înțelegerii sistemelor mai mari, în cadrul cărora se petrec toate acestea.

La prima vedere, sistemele sunt invizibile pentru creierul nostru — nu avem o percepție directă asupra niciunui sistem dintre acelea care ne conturează realitatea vieții de zi cu zi. Le înțelegem în mod indirect, prin modele

mentale (semnificația tiparelor de creștere a valurilor, cea a constelațiilor și a zborului păsărilor de mare sunt fiecare asemenea modele) și luăm măsuri în funcție de ele. Cu cât aceste modele sunt mai ancorate în date din realitate, cu atât sunt mai eficiente intervențiile noastre (de exemplu, trimiterea unei rachete spre un asteroid). Cu cât sunt mai puțin ancorate în date din realitate, cu atât vor fi mai puțin eficiente (prea mult accent pus pe politica educațională a unei guvernări).

Aceste cunoștințe tradiționale își trag seva din lecțiile însușite cu efort, care au devenit între timp cunoaștere împărtășită de cei care alcătuiesc o populație, așa cum este știința de a folosi proprietățile de vindecare ale anumitor plante medicinale. Iar generațiile mai în vârstă le transmit tinerilor acest cumul de cunoștințe tradiționale.

Unul dintre ucenicii lui Mau, Elizabeth Kapu'uwailani Lindsey, originară din Hawaii și antropolog specializat în etnonavigație, a început să colaboreze la National Geographic Society. Misiunea ei: operațiuni de salvare a moștenirii etnografice, conservarea cunoștințelor și tradițiilor indigene pe cale de dispariție.

„Mare parte din actuala situație, în care avem de-a face cu pierderea cunoștințelor cu specific local, are drept cauză aculturația și colonizarea, precum și marginalizarea înțelepciunii native străvechi, strategie practicată astăzi de multe guverne", îmi spunea ea. „Aceste tradiții sunt transmise mai departe în multe moduri. Dansul hawaiian, de exemplu, era un cod al mișcării și melodiilor care redau genealogia, astronomia și legile naturale, precum și povestea vremurilor de demult cu care a început istoria noastră culturală. Mișcările dansatorului, liniile melodice și sunetul tobelor *pahu* întăreau semnificația mesajului. Inițial, acestea erau practici sacre. Mai târziu, odată cu sosirea misionarilor, au fost considerate imorale de aceștia. Doar începând cu anii 1970, în timpul renașterii noastre culturale, străvechiul dans *hula* sau *hula kahiko,* a ajuns din nou în prim-plan. Până atunci, versiunea modernă a acestui dans devenise doar o formă de divertisment pentru turiști."

Mau a studiat ani buni, cu mulți învățați de-ai locului: bunicul lui a ales ca nepotul să înceapă să învețe cum să navigheze când Mau avea doar cinci ani. De atunci, Mau s-a aflat dintotdeauna în preajma bărbaților mai în vârstă

decât el, pregătindu-le pirogile când aceștia plecau să pescuiască; obișnuia să-i însoțească atunci când străbăteau apele oceanului, ascultându-le poveștile de lupi de mare — și secretele navigării întrețesute în istorisirile lor — în serile când cinsteau împreună un pahar. Una peste alta, a studiat cu șase cârmaci de pirogă foarte iscusiți.

Astfel de cunoștințe specifice pentru tradiția locală reprezintă semințe ale cunoașterii esențiale, ce trebuie să știi în domeniile fundamentale, și au dat naștere astăzi mai multor ramuri științifice. Această dezvoltare s-a organizat de la sine, probabil pentru a împlini un instinct înnăscut de supraviețuire care ne îndeamnă să înțelegem lumea din jurul nostru.

Cultura a fost un salt uriaș pentru *Homo sapiens*, după cum se vădește în formarea limbajului și a unei rețele cognitive împărtășite a înțelegerii, care transcende bagajul de cunoștințe și durata de viață trecătoare a oricărui individ și pe care omul se poate baza ca pe niște lucruri esențiale de care are nevoie și care vor fi transmise noilor generații. Tradițiile unei culturi se împart în funcție de experiența fiecăruia: există moașe și vindecători, războinici și constructori, agricultori și țesători. Fiecare dintre aceste domenii poate fi împărtășit cu alții, iar aceia care dețin cel mai bogat rezervor de înțelegere în fiecare dintre aceste domenii îi pot învăța și pe alții.

Moștenirea cunoștințelor locale a constituit un aspect crucial al evoluției noastre sociale, modul în care o cultură a transmis mai departe următoarelor generații înțelepciunea acumulată în decursul timpului. În zorii evoluției, grupurile umane primitive ar fi putut să prospere sau să dispară, în funcție de inteligența colectivă care îi ajuta să citească ecosistemul local: să anticipeze momentele-cheie propice pentru semănatul semințelor, culegerea recoltelor și așa mai departe; așa au apărut cele dintâi calendare.

Dar, cum epoca modernă a pus la dispoziție mecanisme care le iau locul unor astfel de cunoștințe tradiționale — busola, ghidul navigatorului și, în cele din urmă, hărți online —, indigenii au adoptat pe scară largă instrumente moderne, uitând de tradițiile lor, cum este aceea de a descoperi calea cea bună pe mare.

Astfel, asemenea cunoștințe tradiționale au dispărut în același timp cu aproape fiecare formă tradițională de expertiză care facilita intrarea în

armonie cu sistemele naturii. Primul contact al indigenilor cu lumea din afara lor marchează începutul unei perioade de uitare treptată a tradițiilor.

Când am stat de vorbă cu Lindsey, tocmai se pregătea să se îmbarce spre Asia de Sud-Est, să ia contact cu populația Moken, niște nomazi ai mării. Exact înainte ca valul tsunami din 2004 să mături insulele pe care locuiau în bazinul Oceanului Indian, indigenii Moken „și-au dat seama că păsările încetaseră să mai cânte, iar delfinii înotau îndepărtându-se cât mai mult de țărm spre largul oceanului", mi-a spus Lindsey. „Așa încât aceștia s-au urcat în mare grabă în ambarcațiunile lor și s-au avântat cât mai departe în largul oceanului, acolo unde creasta valului uriaș tsunami urma să aibă cea mai mică înălțime când avea să treacă pe lângă ei. Niciun moken nu a fost rănit."

Alte populații — care uitaseră de mult să mai asculte cântecul păsărilor și să privească reacțiile delfinilor, modul în care ar fi trebuit să procedeze când vedeau cum se comportă aceste specii — au pierit. Lindsey este îngrijorată că indigenii Moken au fost forțați să renunțe la viața lor de nomazi ai mărilor și să se stabilească pe pământurile din zona continentală a Thailandei și Burmei. O asemenea inteligență ecologică poate să dispară din memoria colectivă în decursul unei singure generații, pe măsură ce vor dispărea formele prin care ea este transmisă.

Lindsey — crescută de indigenii din Hawaii — îmi spunea: „Am fost învățată de bătrânii înțelepți că, atunci când te avânți în inima pădurii să culegi flori pentru ghirlande sau plante pentru doctorii, nu trebuie să rupi decât un anumit număr de inflorescențe sau frunze de pe fiecare ramură. Când ai terminat de cules, pădurea ar trebui să arate ca și cum tu nu ai fost niciodată acolo. Astăzi, copiii merg de multe ori în zonele împădurite lăsând în urma lor gunoaie sau pungi de plastic și rup fără milă crengile copacilor."

Această tendință de a uita de sistemele naturii din jurul nostru m-a pus de multă vreme pe gânduri, îndeosebi în timp ce studiam neputința noastră colectivă de a percepe semnalele care ne anunță iminența unui pericol pentru specia umană. Părem a fi, în mod curios, incapabili să percepem un mod care să ne conducă la prevenirea consecințelor nefaste ale sistemelor umane, cum sunt acelea din industrie sau comerț.

Iluzia înțelegerii

Iată care era dilema și oportunitatea pentru un retailer național de prim rang: magazinele care îi comercializau produsele raportau că aproape 65% din totalul revistelor tipărite pe teritoriul Statelor Unite ale Americii nu fuseseră niciodată vândute. Acest procent reprezenta un cost anual care se ridica la sute de milioane de dolari pentru întregul sistem, dar nicio parte din sistem nu putea să fie înlocuită de una singură. Astfel încât lanțul de retail — printre cei mai mari furnizori de reviste din țară — a fuzionat cu un grup editorial care includea și distribuția de reviste, în încercarea de a găsi o cale de a rezista pe piață.

Pentru industria periodicelor, amenințată de presa digitală și de scăderea vânzărilor, chestiunea era extrem de urgentă. Ani la rând, nimeni nu reușise să rezolve această problemă; toată lumea se resemnase, ridicând din umeri a neputință. Acum breasla era gata să examineze situația cu un ochi critic.

„Era vorba despre o risipă uriașă, fie că te uiți la ea din perspectiva costurilor reale, a tăierilor masive de copaci sau a emisiilor de carbon", îmi spunea Jib Ellison, CEO la Blu Skye Consulting, adăugând: „Găsim aceeași situație în cele mai multe lanțuri de aprovizionare: acestea au fost construite în secolul al XIX-lea având în minte ce era mai profitabil de vândut, nu sustenabilitatea sau reducerea pierderilor. Când o parte din acel lanț se optimizează de una singură, tendința este să inducă un regres în întregul lanț."

Una dintre cele mai mari necunoscute consta în aceea că agenții de publicitate plăteau ținând cont de tirajul revistelor în care apăreau reclamele lor, nu de cât de multe se vindeau. Dar o revistă „în circulație" ar putea să stea foarte bine pe raft fără să se vândă săptămâni sau luni bune și abia după aceea să fie cumpărată. Așadar, editorii erau nevoiți să se întoarcă la agenții lor de publicitate și să le explice de ce puseseră la punct o nouă bază pentru a-i taxa.

Lanțul de retail a analizat care sunt revistele cel mai bine vândute și în ce magazine. S-a constatat, de exemplu, că *Roadster* ar fi putut să se vândă bine pe cinci piețe, dar să fie complet nevandabilă pe alte cinci. Lanțul era capabil să se adapteze, schimbând locul în care mergeau revistele cu locul în care erau dorite. Una peste alta, diversele ajustări în funcție de cererile de pe piață au redus pierderile cu până la 50%. Iar acest procentaj nu reprezenta

un câștig doar pentru mediul înconjurător, ci crea mai mult spațiu pe raft pentru alte produse și conducea la economii semnificative de bani.

Rezolvarea unor astfel de probleme necesită să vezi sistemele care sunt deja în joc. „Ne uităm după o problemă sistemică pe care niciun jucător nu poate să o rezolve de unul singur — nu o persoană, un guvern, o companie", îmi spunea Ellison. Primul pas către rezolvarea dilemei revistei era pur și simplu să-i aducă pe toți jucătorii la aceeași masă, să joace împreună.[1]

„Incapacitatea de a vedea realitatea sistemică este principalul lucru cu care ne confruntăm în munca noastră", declara John Sterman, șef al catedrei Jay W. Forrester de la Sloan School of Management din cadrul MIT. Forrester, mentorul lui Sterman, a fost unul dintre fondatorii teoriei sistemelor, iar Sterman a fost expert în sistemele *go-to* timp de ani buni la MIT, conducând Systems Dynamics Group din cadrul acestei instituții.

Cartea lui despre gândirea sistemică, care își găsește aplicații în organizații și alte entități complexe, subliniază ideea fundamentală conform căreia ce credem noi că sunt „efecte secundare" sunt impropriu numite astfel. Într-un sistem nu există efecte secundare — doar efecte, anticipate sau nu. Ceea ce credem noi că sunt „efecte secundare" reflectă doar înțelegerea noastră deficitară asupra acelui sistem. Într-un sistem complex, observă el, cauza și efectul pot să fie mai îndepărtate în timp și spațiu decât ne dăm noi seama.

Sterman dă exemplul dezbaterilor pe marginea automobilelor electrice cu „emisii zero".[2] Acestea nu sunt în realitate „emisii zero" din perspectiva unui sistem, dacă își obțin electricitatea cu care funcționează dintr-o rețea de energie electrică realizată în mare parte în uzine care funcționează pe bază de cărbune și care produc poluare. Și chiar dacă energia este generată, să spunem, în ferme solare, întreaga planetă plătește un preț pentru emisiile de gaze care produc efectul de seră în locurile în care sunt produse panourile solare și alimentarea cu energie a lanțului lor de aprovizionare.[3]

Unul dintre cele mai nefaste efecte ale incapacității de a vedea realitatea sistemică se produce atunci când liderii implementează o strategie pentru a rezolva o problemă, dar ignoră dinamica realității sistemice.

„Este un coșmar fără sfârșit", spune Sterman. „Respiri ușurat pentru scurt timp, însă după aceea problema revine, de cele mai multe ori sub o formă

mai dramatică față de cum era înainte."

Ambuteiaje? Soluția lipsită de perspectivă înseamnă să te apuci să construiești mai multe șosele și cu mai multe benzi. Măsura aduce ușurarea pe termen scurt, descongestionând traficul. Dar pentru că acum este mai simplu să alegi o rută ocolitoare, tocmai acele drumuri înseamnă oameni, magazine și locuri de muncă răspândite pe toată suprafața regiunii respective. Traficul pe termen lung se intensifică până când ambuteiajele și întârzierile sunt la fel de dezastruoase (sau chiar mai rău) față de cum erau înainte; traficul începe să crească până când devine atât de obositor să mergi cu mașina, încât deplasările pe acele drumuri se reduc.

„Buclele de feedback reglează congestia în trafic", afirma Sterman. „De fiecare dată când se înregistrează o mai mare capacitate pentru trafic, oamenii fac mai multe deplasări cu autoturismul, se mută cu locuința mai departe, cumpără mai multe mașini. Pe măsură ce oamenii se răspândesc pe suprafețe mai extinse, tranzitul de masă își pierde viabilitatea. Ești prins într-o capcană."

Credem că suntem blocați din cauza unui ambuteiaj, dar ambuteiajul în sine se creează din dinamica sistemelor de autostradă. Deconectarea dintre astfel de sisteme și modul cum relaționăm cu ele începe odată cu distorsiunile din modelele noastre mentale. Îi învinovățim pe ceilalți șoferi că au blocat drumul, dar nu reușim să luăm în considerare dinamica sistemelor care i-a adus în această situație.

„În cea mai mare parte a timpului", observă Sterman, „oamenii pun pe seama evenimentelor apropiate în timp și spațiu tot ce li se întâmplă lor, când în realitate este vorba despre rezultatul dinamicii unui sistem mai mare, în interiorul căruia ei sunt înglobați".

Problema ajunge să se complice odată ce cădem în capcana a ceea ce se numește „iluzia profunzimii explicative", din cauza căreia ne simțim încrezători în felul nostru de a înțelege un sistem complex, în realitate neavând decât o cunoaștere superficială. Încearcă să-ți explici în detaliu cum funcționează o plită electrică sau de ce creșterea concentrației de dioxid de carbon din atmosferă sporește descărcările electrice, iar natura iluzorie a înțelegerii noastre asupra sistemelor devine mai evidentă.[4]

Pe lângă neconcordanța dintre modelele noastre mentale și sistemele pe care ele presupun că le cartografiază, mai există și impedimente cu mult mai profunde: sistemele noastre perceptive și emoționale sunt absolut oarbe când vine vorba să le recunoască. Creierul uman a fost modelat de ceea ce ne-a ajutat pe noi și pe înaintașii noștri să supraviețuim într-o lume nemiloasă, în special în epoca geologică a Pleistocenului (începând cu 2 milioane de ani până aproximativ cu 12 000 de ani în urmă, când a început să se dezvolte agricultura).

Suntem perfect adaptați să sesizăm orice foșnet de frunze care ne-ar putea avertiza că se apropie de noi un tigru ce stă la pândă. În schimb, nu suntem înzestrați cu posibilitatea de a simți subțierea stratului de ozon din atmosferă și nici substanțele cu potențial cancerigen din particulele lichide pulverizate în aerul pe care îl respirăm. Ambele amenințări pot să ne fie fatale în cele din urmă, dar creierul nostru nu deține un radar care să le detecteze direct.

Cum să transformi invizibilul în palpabil

Problema nu constă doar în dezacordul perceptiv. Dacă rețeaua noastră de circuite neuronale emoționale (în mod special amigdala, centrul declanșator pentru reacția de tip „luptă sau fugi“) ar percepe o amenințare iminentă, ea ne-ar inunda cu un val de hormoni, cum sunt cortizolul și adrenalina, care ne pregătesc să facem față situației fie ripostând, fie luând-o la sănătoasa. Dar acest lucru nu se întâmplă dacă aflăm de posibile pericole care ar putea să se ivească în decurs de câțiva ani sau în secolele ce vor urma; amigdala abia dacă se dezmorțește.

Circuitele neuronale ale amigdalei, concentrate în zona mediană a creierului, operează în mod spontan, de-jos-în-sus. Ne bazăm pe ea ca să intrăm în alertă în fața unui posibil pericol și să ne spună de ce este nevoie ca să acordăm atenție de urgență. Dar circuitele neuronale automate, de obicei atât de prompte în îndrumarea atenției noastre, nu au la dispoziție un aparat perceptiv sau încărcătura emoțională pentru depistarea sistemelor și a pericolelor provocate de ele. În astfel de situații, pe ecranul monitorului nu se înregistrează nicio activitate.

„Este mai simplu să înlocuiești o reacție de răspuns spontană, direcționată de-jos-în-sus, cu un raționament direcționat de-sus-în-jos decât să ai de-a face cu absența totală a unui semnal“, observă Elke Weber, psiholog la Columbia University. „Dar așa stau lucrurile atunci când se pune problema să te ocupi de aspecte ce țin de mediul înconjurător. Nimic din ce se petrece aici, în Hudson Valley, în această superbă și liniștită zi de vară, nu îmi spune că planeta continuă să se încălzească.“

„În mod ideal, o parte a atenției mele ar trebui să se îndrepte într-acolo — este vorba despre un pericol pe termen lung“, adaugă Weber, a cărei activitate include printre altele sarcina de consiliere a specialiștilor din cadrul National Academy of Sciences cu privire la procesul de luare a deciziilor în probleme legate de mediul înconjurător.[5] „Dar nu există niciun mesaj direcționat de-jos-în-sus căruia să îi acordăm atenție, nimic care să spună «Pericol iminent! Fă ceva!», așa încât este mult mai greu să abordezi problema. Nu remarcăm ce nu este vizibil — și nici sistemele mentale nu ne alertează atenția. Este ceva similar cu alegerea de a pune sau nu bani deoparte pentru zile negre sau pensionare. Când ne înfruptăm dintr-un desert delicios, nu primim niciun semnal care să ne spună «Dacă o ții tot așa, o să te duci pe lumea cealaltă cel mult în trei ani de zile». Și când îți cumperi cea de-a doua mașină nervoasă, nimic nu pare să îți spună: «O să regreți tu, când vei îmbătrâni și nu or să te mai țină balamalele!»“

Dr. Larry, a cărui misiune include combaterea fenomenului de încălzire globală, pune problema astfel: „Este de datoria mea să vă conving că există gaze fără miros, fără gust, invizibile, care se adună în atmosferă și care încet-încet absorb căldura Soarelui pentru că omul folosește în continuare combustibili fosili. Este un tribut greu de suportat. De fapt, știința ne pune în față datele“, adaugă el. Peste două mii de oameni de știință au pus cap la cap ceea ce ar putea constitui cea mai rafinată coordonare de rezultate a cercetării științifice din istorie: Comitetul de Experți Interguvernamentali pentru Schimbări Climatice. Aceștia s-au angajat într-un astfel de demers pentru a-i convinge pe oamenii care nu sunt la curent cu ce se petrece că trebuie să își dea seama de existența acestor pericole.

„Dacă locuiești în Insulele Maldive sau în Bangladesh, iminența pericolelor ți se poate părea îndepărtată“, observă dr. Larry. „Dimensiunea temporală

este o mare problemă: dacă ritmul încălzirii globale s-ar accelera, rezumându-se la câțiva ani în loc de câteva secole, oamenii ar acorda mai multă atenție. Dar situația se aseamănă cu aceea a datoriei naționale: *O las în seama nepoților mei — sunt sigur că se vor gândi ei la o soluție până la urmă.*“

După cum remarcă Sterman, „schimbările climatice se vor întinde o bună bucată de vreme la linia orizontului, pe care noi nu o putem vedea, așa încât este greu să îi convingi pe oameni de existența ei. Doar problemele imediate și mici ne captează atenția, nu cele mari, amenințătoare, care ne vor ucide.“

Cu ceva vreme în urmă, supraviețuirea triburilor de vânători-culegători depindea de acuitatea armonizării ecologice. Astăzi, avem la îndemână luxul de a trăi în confort, folosindu-ne de ajutoare artificiale. Sau ni se pare că avem acest lux. Dar aceleași moduri de a înțelege lumea care ne-au făcut să fim dependenți de tehnologie ne-au amăgit spre o oarbă indiferență față de starea lumii naturale — atitudine care ne pune în pericol.

De aceea, pentru a face față provocării unei prăbușiri iminente a realității sistemice, avem nevoie să fabricăm un gen de proteză pentru mintea umană.

Note:

1 Cu siguranță, „sistemul“ care ar intra în această cameră ar fi doar o parte componentă a unor sisteme mai mari, care constituie un angrenaj complex, în mijlocul schimbării de la formatul tipărit la cel digital.

2 John D. Sterman, *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw-Hill, New York, 2000.

3 Vezi cartea mea *Inteligența ecologică* (Curtea Veche Publishing, 2009) pentru mai multe detalii despre lanțurile de aprovizionare, emisii de dioxid de carbon și adevăratul preț pe care îl plătește mediul înconjurător pentru ceea ce a creat omul. Sau vezi filmul de 20 de minute al lui Annie Leonard, „The Story of Stuff“, http://www.storyofstuff.org.

4 Conceptul de „iluzie a profunzimii explicative“ a fost propus inițial de grupul de cercetare al psihologului Frank Keil de la Yale și a fost extins de la aplicarea la sisteme pur mecanice sau naturale la cele sociale, economice și politice. Vezi, de exemplu, Adam L. Alter *et al.*, „Missing the Trees for the Forest: A Construal Level Account of the Illusion of Explanatory Depth“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, nr. 3, 2010, pp. 436-451. Această iluzie se poate regăsi în cartea de față, atunci când este implicată în favorizarea intuițiilor cu largă deschidere pe care m-am bazat când am descris o mare diversitate de sisteme cognitive, emoționale, sociale și neuronale. Acest risc este implicit în articolele științifice. Acesta este motivul pentru care cartea de față are numeroase note suplimentare, utile pentru aceia care doresc să urmeze în continuare firele înțelegerii. Felicitările mele celor care au citit nota de față.

5 Vezi Elke Weber, „Experience-Based and Description-Based Perceptions of Longterm Risk: Why Global Warming Does Not Scare Us (Yet)“, *Climatic Change*, nr. 77, 2006, pp. 103-120.

CAPITOLUL 14

Amenințări mai mult sau mai puțin îndepărtate

AȘA CUM ÎMI MĂRTURISEA ODATĂ yoghinul indian Neem Karoli Baba, „poți să faci planuri pentru o sută de ani de acum încolo, dar nu știi ce se va întâmpla nici în clipa următoare".

De cealaltă parte, William Gibson, cunoscut autor de ciberpunk, observă: „Viitorul este deja aici. Numai că el nu a fost repartizat în mod uniform."

Ce putem să știm despre viitor se află undeva între două perspective: avem ceva intuiții, însă există întotdeauna posibilitatea ca un eveniment imprevizibil și rarisim, de genul „lebădă neagră", să șteargă tot ce exista până atunci.[1]

În urmă cu două decenii, prin anii 1980, Shoshona Zuboff își făcea cunoscută, în cartea *In the Age of the Smart Machine,* viziunea că începutul erei calculatoarelor avea să aplatizeze ierarhia din organizații. Acolo unde altădată cunoașterea însemna putere și, în acest fel, cei mai puternici strângeau cu lăcomie informațiile de care dispuneau, sistemele unei noi tehnologii deschideau porțile pentru accesul tuturor la date.

La vremea când scria Zuboff, viitorul acela era fără îndoială uniform repartizat — internetul nu exista încă, nici vorbă de *cloud*, YouTube sau-Anonymous. Dar astăzi (și, cu siguranță, mâine), fluxul de informații se răspândește cu și mai multă libertate, nu doar în interiorul unei organizații, ci și la nivel global. Un negustor de fructe furios își dă singur foc într-o piață publică din Tunisia, aprinzând scânteia pentru Primăvara arabă.

Iată două momente grăitoare pentru destinul ființei umane care nu știe niciodată ce urmează să se întâmple în următoarea clipă: previziunea lui Thomas Robert Malthus din 1798, conform căreia o creștere a populației ar

putea rezuma existența umană la o „luptă neîntreruptă pentru a câștiga spațiu și hrană“, prinsă în capcana unei spirale descendente care o supune sordidului și foametei; și avertismentul lui Paul R. Ehrlich din 1968, care sugera „creșterea-bombă a populației“, având ca rezultat o criză alimentară majoră în 1985.

Malthus nu a reușit să prevadă apariția Revoluției industriale și modurile în care producția de masă a făcut ca tot mai mulți oameni să se bucure de o viață mai lungă. Calculele lui Ehrlich au omis apariția „revoluției verzi“, care a accelerat producția alimentară luând-o înaintea curbei ascendente a populației.

Epoca dominată de antropocentrism, care a început odată cu Revoluția industrială, marchează prima epocă geologică în care activitățile unei specii — noi, ființele umane — degradează în mod inexorabil o mână de sisteme globale care susțin viața pe Pământ.

Vorbim despre o epocă a sistemelor aflate în coliziune. Sisteme umane specializate pentru construcții, energie, transporturi, industrie și comerț atacă zilnic modul de funcționare al sistemelor naturale, cum sunt ciclurile de azot și de carbon, dinamica bogată a ecosistemelor, rezervele de apă utilizabilă și altele asemenea.[2] Mai mult, în ultimii 50 de ani, acest proces a cunoscut ceea ce oamenii de știință numesc „marea accelerare“, odată cu creșterile concentrației de dioxid de carbon din atmosferă, printre alți indicatori ai apropiatelor crize ale sistemelor, intensificându-se într-un ritm din ce în ce mai accelerat.[3]

Amprenta ecologică la scară planetară, observa Ehrlich, este produsul a trei forțe: ce consumă fiecare dintre noi, cât de mulți suntem și metodele pe care le punem în aplicare pentru a obține produsele pe care le consumăm. Folosindu-se de aceste trei unități de măsură, Royal Society din Marea Britanie și-a propus să evalueze capacitatea portantă a planetei noastre pentru umanitate — numărul maxim de ființe umane pe care Pământul îl poate susține fără să se înregistreze un colaps în sistemele care susțin viața. Concluzia specialiștilor: acesta depinde de mai multe variabile.

Cea mai mare necunoscută a fost nivelul îmbunătățirilor din tehnologie. China, de exemplu, și-a extins într-un mod îngrijorător capacitatea de

producere a electricității din exploatarea cărbunelui și, mai recent, și-a sporit într-un ritm rapid capacitățile de utilizare a energiei solare și eoliene. Rezultatul: proporția de CO_2, raport de gaze emise relativ la producția economică din China, a scăzut până în jurul a 70% în ultimii 30 de ani (deși aceste cifre ascund în spatele lor continuarea unei dezvoltări uimitor de rapide a uzinelor de generare a energiei electrice pe baza arderii cărbunelui în „fabrica lumii viitorului").[4] Pe scurt, revoluțiile tehnologice pot să ne salveze de noi înșine, lăsându-ne să folosim resursele în moduri care să protejeze sistemele vitale care susțin planeta — dacă putem să găsim acele metode care nu doar crează noi probleme sau le ascund pe cele vechi.

Sau cel puțin așa sperăm. Dar nicio forță economică puternică nu încurajează astfel de revoluții ale tehnologiei pe termen lung. Creșterile pe termen scurt sunt atinse în mare parte deoarece companiile pot să economisească bani, nu datorită sustenabilității *per se.*

De exemplu, în timpul crizei economice care s-a declanșat în 2008, nivelurile de CO_2 începeau să scadă în Statele Unite ale Americii nu datorită asumării responsabilității de către guvern, ci grație forțelor de pe piață — mai puțină cerere, plus gaze naturale mai ieftine, având în vedere că uzinele de producere a energiei electrice înlocuiau cărbunele (deși poluarea la nivel local și problemele de sănătate cauzate de fracturarea hidraulică la extragerea gazelor de șist creează alte bătăi de cap).

După cum am văzut, unghiul mort din felul în care creierul uman percepe realitatea poate să contribuie la această disfuncție de sistem. Aparatul perceptiv al creierului uman se adaptează în cel mai armonios mod cu putință la un registru de modalități de manifestare a atenției, care și-a demonstrat virtuțile în lupta pentru supraviețuire a speciei umane. În timp ce suntem dotați cu o concentrare a atenției de finețea unei lame de oțel pentru a identifica semantica unui zâmbet sau a unei încruntări din sprâncene, bodogănit de om ursuz și scâncete de bebeluș, așa cum am văzut, avem un radar neuronal nul față de amenințări la adresa sistemelor globale care susțin existența umană. Ele sunt mult prea macro- sau micro- pentru noi ca să le putem observa în mod nemijlocit. De aceea, când suntem puși față în față cu o știre care face referire la aceste amenințări globale, circuitele neuronale ale atenției noastre au tendința să dea semne de neputință.

Mai grav este faptul că tehnologiile de bază de care dispunem azi au fost inventate cu mult înainte ca noi să avem vreun indiciu despre amenințarea pe care o reprezintă ele pentru planetă. Jumătate din volumul de emisii de CO_2 provenind din industrie se datorează modului în care producem oțel, ciment, plastic, hârtie și energie. Este adevărat că suntem capabili să reducem în mod substanțial volumul acestor emisii de dioxid de carbon, aducând îmbunătățiri acestor metode de fabricare a produselor, dar la fel de adevărat este că ne-ar fi cu mult mai bine dacă le-am reinventa în întregime, astfel încât ele să nu aibă efecte negative sau chiar să reaprovizioneze planeta.

Ce poate să facă rentabilă această reinventare? Un factor neobservat de-Ehrlich și de ceilalți care au încercat să găsească soluția la această dilemă: transparența ecologică.

A ști unde să îți concentrezi atenția într-un sistem face cu adevărat diferența. Să luăm cazul celei mai mari disfuncții de sistem cu care se confruntă specia umană: suicidul în masă în ritm lent, pe măsură ce sistemele umane degradează sistemele globale care susțin viața la nivel planetar. Putem să începem să dobândim o înțelegere mai profundă asupra nivelului acestei degradări aplicând analiza ciclului de viață (ACV) la produsele și procesele care au cauzat-o.

Pe parcursul propriului ciclu de viață, un simplu borcan din sticlă, de exemplu, trece prin aproape 2 000 de etape succesive. În fiecare etapă, ACV poate să evalueze numeroase date, începând de la emisiile degajate în aer, apă și sol până la alte aspecte ale efectului asupra sănătății umane sau degradării unui ecosistem. A adăuga sodă caustică la compoziție pentru obținerea sticlei — una dintre aceste etape — reprezintă 6% din pericolul pe care îl ridică borcanul de sticlă pentru ecosisteme și 3% din influența lui nocivă asupra sănătății umane; 20% din rolul pe care îl joacă borcanul în procesul de încălzire globală provine din activitatea uzinelor de producere a energiei electrice care alimentează fabrica unde este produsă sticla. Fiecare dintre cele 659 de ingrediente folosite pentru fabricarea sticlei are propriul profil de ACV. Și tot așa, la nesfârșit.

Analizele ciclurilor de viață pot să ne pună la dispoziție un noian uriaș de informații, copleșindu-i chiar pe cei mai înfocați ecologiști. Un sistem de

informații conceput să înglobeze toate aceste date despre ciclul de viață ar putea să ofere descurajant de multe informații, milioane sau miliarde de precizări despre date. Și totuși, a săpa în marea de date poate, de exemplu, să indice în mod exact unde anume în istoria vieții acelui obiect pot schimbările să ușureze cât mai simplu greutatea lăsată de amprenta ecologică.[5]

Nevoia de concentrare a atenției asupra unei ordini mai puțin complexe (fie că este vorba despre ordonarea debaralei de acasă, dezvoltarea unei strategii de afaceri sau analizarea datelor legate de ACV) reflectă un adevăr fundamental. Ne ducem existența în interiorul unor sisteme extrem de complexe, dar le modificăm deși ne lipsește capacitatea cognitivă de a le înțelege sau gestiona în totalitate. Creierul nostru a soluționat această problemă găsind mijlocul de a face ordine în ce este complicat prin reguli simple de luare a deciziei. De exemplu, a ne conduce viața prin universul social complex compus din toți aceia pe care îi cunoaștem devine un lucru mai simplu dacă folosim încrederea ca pe o metodă empirică de organizare.[6]

Pentru a simplifica acest val uriaș de ACV, există un software promițător care se orientează spre cele patru efecte cu patru niveluri mai jos în lanțul de aprovizionare al unui produs.[7] Acest program ne pune la dispoziție cele aproximativ 20% dintre cauzele care au generat aproximativ 80% dintre efecte — raport cunoscut drept „principiul lui Pareto", conform căruia un volum redus de variabile reprezintă cauza pentru producerea celor mai multe efecte.

O asemenea metodologie a descoperirilor științifice determină dacă un val copleșitor de date are ca efect o descoperire uluitoare sau dacă vom suferi de pe urma supraaglomerării de informații. Această decizie („Am găsit!" *versus* „Prea multe informații") este luată în regiunea prefrontală a creierului, unde își au locul circuitele din cortexul dorsolateral. Arbitrul acestui moment de cotitură cognitivă își are sediul în aceiași neuroni care continuă să domolească impulsurile turbulente ale amigdalei. Când atingem un prag de copleșire cognitivă, cortexul prefrontal dorsolateral renunță să se mai împotrivească, iar deciziile și alegerile noastre iau din ce în ce mai mult o întorsătură în rău, pe măsură ce anxietatea crește.[8] Am atins astfel axul

central al balanței, locul în care prea multe date au ca efect alegeri neinspirate.

Pentru ca lucrurile să meargă bine, orientează-te spre un număr gestionabil de tipare încărcate de sens, alese dintr-un flux mare de date, și ignoră restul. Se pare că detectorul nostru cortical pentru tipare este structurat pentru a simplifica într-o bună măsură complexitatea, reducând-o la reguli gestionabile de luare a deciziilor. O capacitate cognitivă care continuă să se dezvolte pe măsură ce trec anii este „inteligența cristalizată“: să recunoști ce contează, semnalul important dintr-o mare de zgomote. Unii preferă să îi spună „înțelepciune“.

Ce amprentă ai?

Sunt prins la rândul meu în capcana acestor sisteme, la fel ca oricare alt om. Și totuși, îmi este greu să scriu despre toate acestea fără să sune disonant; efectele acțiunilor noastre asupra planetei ne induc în mod firesc un sentiment de vinovăție și ne deprimă. Exact acest lucru vreau să îl supun atenției în continuare. Concentrându-ne asupra efectelor nefaste ale acțiunilor noastre, activăm circuitele neuronale responsabile pentru emoții tulburătoare. Să ne amintim: emoțiile ne ghidează atenția. Iar atenția evită tot ce este neplăcut.

Mă obișnuisem să cred că transparența totală cu privire la efectele negative cauzate de ceea ce facem și cumpărăm — conștientizarea eco-amprentelor noastre — ar putea să genereze de la sine o forță de piață care ne-ar încuraja pe toți să votăm cu dolarii noștri, cumpărând alternative mai bune.[9] Mi se părea că ar fi fost o idee grozavă, dar îmi scăpase din vedere o realitate psihologică. Concentrarea unei atenții negative conduce la descurajare și dezangajare. Când centrii neuronali din creier responsabili pentru tulburarea emoțională preiau inițiativa, concentrarea atenției noastre se mută de la tulburarea emoțională și de la ideea de a o alina. Tânjim după detașare.

De aceea, avem nevoie de o lentilă cu focalizare pozitivă. Intră pe www.handprinter.org, un website care te încurajează să preiei inițiativa și să te angajezi în modalități de îmbunătățire a ambientului. *Handprinter* se bazează pe date furnizate de ACV pentru a ne ghida în evaluarea

obiceiurilor noastre (cum ar fi felul în care gătim, cum călătorim, cum ne încălzim și cum ne răcorim) pentru a extrage un set de reguli de bază care ne determină amprenta ecologică de carbon. Dar acesta este doar începutul.

După aceea, *Handprinter* preia pentru procesare toate lucrurile utile pe care le facem — faptul că utilizăm energii regenerabile, că mergem pe bicicletă până la locul de muncă, că închidem termostatului în camera de zi — și ne pune la dispoziție o măsurătoare exactă pentru *binele* pe care îl facem, reducând efectele negative ale amprentei ecologice. Suma tuturor obiceiurilor noastre bune conduce la determinarea valorii pe care o are amprenta noastră pozitivă. Ideea de bază: continuă să faci îmbunătățiri, astfel încât amprenta pozitivă să devină mai mare decât amprenta ecologică. Odată ajunși în acest punct, vom deveni un factor pozitiv pentru planeta noastră.

Dacă poți să îi convingi și pe alții să îți urmeze modelul și să adopte aceleași schimbări, amprenta ta pozitivă va crește exponențial. *Handprinter* este un instrument adaptat pentru *social media*; el are deja o aplicație dedicată pentru Facebook. Familii, magazine, echipe și cluburi, chiar orașe și companii pot să contribuie la creșterea amprentei pozitive când pun umărul laolaltă.

La fel pot face și școlile. Aceasta este o altă direcție de explorat în care Gregory Norris, cel care a dezvoltat site-ul *Handprinter*, vede un viitor extrem de promițător. Norris este un partizan al ecologiei industriale, care a studiat cu John Sterman în timp ce era la MIT, pentru ca apoi să predea în același loc disciplina analizei ciclului de viață al unui produs. Acum, el implementează teoria în cadrul unei școli din York, Maine, contribuind astfel la creșterea amprentei sale pozitive.

Norris conduce departamentul pentru dezvoltare sustenabilă de la Owens-Corning, o corporație uriașă care realizează produse din sticlă, ajungând să doneze 300 de pături și perdele termoizolatoare din fibră de sticlă pentru sistemele de încălzire a apei din școala amintită. În Maine, aceste pături termoizolatoare pot să reducă emisiile de dioxid de carbon într-o proporție semnificativă și să conducă la economii în gospodării ce se ridică în jurul sumei de 70 de dolari pe an din valoarea facturilor la utilități.[10] Locuințele care primesc aceste pături termoizolatoare vor împărți o parte din

economiile lor cu școala, care poate să folosească acest numerar pentru a realiza lucrări de îmbunătățire în cadrul școlii, rămânându-i suficient pentru a cumpăra pături termoizolatoare pe care să le ofere altor două școli.[11]

Aceste două școli vor repeta procesul, fiecare oferind astfel de pături altor două școli, urmând un tipar ce se extinde încontinuu. Calcularea unei asemenea progresii geometrice este de bun augur pentru prognozarea unui efect de transmitere progresivă a undelor în întreaga regiune și, după toate probabilitățile, mult mai departe în afara ei.

În prima rundă, fiecare școală participantă este creditată în amprenta ei pozitivă cu o reducere de aproximativ 130 de tone de emisii de CO_2 pe an, pentru o estimare a vieții păturii termoizolatoare de cel puțin 10 ani. Dar *Handprinter* acordă totodată credite succesive pentru fiecare altă școală inclusă în acest lanț; în numai șase runde, care ar trebui să includă 128 de școli, adică o reducere a emisiilor de dioxid de carbon de aproximativ 16 000 de tone. Presupunând că vor exista noi „runde" la fiecare trei luni, aceasta ar putea să însemne 60 000 de tone pentru începutul celui de-al treilea an și 1 milion în cel de-al patrulea.

„Calculul ACV pentru o izolare termincă a sistemelelor de încălzire a apei într-o locuință începe cu un semn negativ, atunci când vei evalua lanțul de aprovizionare și ciclul de viață al păturii izolatoare", spune Norris. „Dar odată ce te familiarizezi cu efectele utilizării ei, la un anumit moment sensul devine în mod progresiv pozitiv pentru gazele care generează efectul de seră", având în vedere că o locuință folosește mai puțină energie electrică provenind din uzinele de producere a energiei din arderea cărbunelui sau folosește mai puține produse derivate din petrol drept combustibil.[12]

Amprentele pozitive împing semnele negative (amprenta noastră ecologică) în spatele scenei și le aduc pe cele pozitive în prim-plan. Când suntem motivați de emoții pozitive, ceea ce facem este resimțit ca fiind mai încărcat de semnificație și impulsul de a acționa durează mai mult. Intenția rămâne mai mult timp în centrul atenției. Dimpotrivă, teama de efectele încălzirii globale ar putea să ne capteze atenția mai rapid, dar imediat ce am întreprins ceva și ne simțim un pic mai bine, avem senzația că nu mai este nimic de făcut.

„În urmă cu 20 de ani, puțini erau aceia care acordau atenție felului în care activitățile lor contau pentru emisiile de dioxid de carbon", observă Elke Weber de la Columbia University. „Nu exista o modalitate de a măsura efectul lor. Astăzi, amprenta ecologică de carbon ne pune la dispoziție o scală pentru evaluarea rezultatelor acțiunilor noastre, făcând mai simplu procesul de luare a acestor decizii: poți să fixezi un diagnostic pentru a ști cum stai. Acordăm mai multă atenție datelor pe care le măsurăm și stabilim ținte de atins în funcție de situație.

Dar o amprentă ecologică este o scală negativă, iar emoțiile negative sunt factori slabi de motivare. De exemplu, poți să le atragi atenția femeilor să își facă examene medicale la sân speriindu-le cu ce s-ar putea întâmpla dacă nu ar face aceste controale periodic. Această tactică le captează atenția pe termen scurt, dar, pentru că frica este un sentiment negativ, oamenii vor avea suficient de multe inițiative cât să își schimbe starea în direcția bună — după care, o vor ignora.

Pentru o schimbare pe termen lung, ai nevoie de o acțiune susținută. Un mesaj pozitiv este acela care spune: *Uite, asta înseamnă acțiuni mai eficiente și, odată cu folosirea acestei scale, vei vedea efectele binelui pe care îl faci prin acțiunile tale — întrucât continui pe drumul acesta, ai șanse să te simți mai bine în permanență de pe urma felului în care procedezi*. În asta constă frumusețea amprentelor pozitive."

Inițiere în știința sistemelor

Raid on Bungeling Bay, unul dintre primele jocuri video, îl așeza pe jucător într-un elicopter de unde își ataca inamicul, care făcea parte din forțele armate. Puteai să bombardezi fabrici, drumuri, debarcadere, tancuri, avioane și vapoare.

Sau, dacă înțelegeai că jocul trasa harta lanțului de aprovizionare a inamicului, puteai să câștigi recurgând la o strategie mai inteligentă: să îi bombardezi mai întâi ambarcațiunile destinate aprovizionării.

„Dar cele mai multe persoane nu făceau altceva decât să zboare fără o direcție anume cu elicopterul și să arunce în aer tot ce le ieșea în cale cât mai repede cu putință", spune designerul jocului, Will Wright, mai bine cunoscut ca fiind creierul din spatele jocului SimCity și al variantelor multiplayer ale

sale.[13] Una dintre cele dintâi surse de inspirație ale lui Wright în conceperea acestor lumi virtuale a fost lucrarea lui Jay Forrester de la MIT (mentorul lui John Sterman și unul dintre cercetătorii care au pus bazele teoriei moderne a sistemelor), care în anii 1950 se număra printre primii care au încercat să simuleze un sistem viu cu ajutorul unui computer.

Dacă astăzi se manifestă unele îngrijorări justificate cu privire la efectele sociale ale jocurilor video asupra copiilor, avantajul de a ști cât de cât să te descurci cu ele te ajută să ai o mai mare dexteritate când vine vorba despre învățarea regulilor jocului într-o realitate necunoscută. Jocurile îi învață pe copii cum să procedeze când intră în contact cu sisteme complexe. Ca să câștigi este nevoie să fi dobândit un simț intuitiv al algoritmilor înglobați în joc și să îți imaginezi cum să te orientezi ca să te strecori printre ei, după cum subliniază Wright.[14]

„Încercări repetate și aproximări succesive, o logică urmând sensul răsturnat al deducțiilor, care se sedimentează în mintea ta — adică toate modurile în care copiii interacționează cu jocurile —, acesta este tipul de gândire pe care școlile ar trebui să îl predea copiilor. Pe măsură ce lumea devine mai complexă", adaugă Wright, „jocurile sunt cea mai bună disciplină care te poate pregăti să îi faci față".

„Copiii sunt gânditori înnăscuți ai sistemelor naturale", spune Peter Senge, care a introdus gândirea sistemică în programa pentru învățarea organizațională și, mai recent, a predat această disciplină în școli. „Cum ar fi să aveți trei puști de șase ani care se întreabă de ce se iau atât de des la harță pe terenul de joacă și să își dea seama că au de-a face cu o buclă a feedbackului în care, spunând lucrurilor pe nume, ajung să se simtă răniți în sentimente, ceea ce îi face să spună din nou ce gândesc verde-n față și să se simtă și mai răniți în propriile sentimente — și totul să se termine cu o gâlceavă pe cinste?"

De ce să nu încorporăm acest gen de înțelegere în subiectul mai larg al educației, astfel încât copiii noștri să afle lecții practice de inițiere în navigarea după stele, de pildă? Spune-i mai bine „inițiere în știința sistemelor".

Gregory Norris a devenit membru al Center for Health and the Global Environment de la Harvard School of Public Health, unde a predat timp de mulți ani un curs despre ACV. Împreună cu acesta am participat la câteva ședințe de brainstorming, gândindu-ne cum ar fi dacă am include în programa școlară teoria sistemelor și ACV.

Să ne gândim pentru o clipă cum ar fi dacă uzinele de producere a energiei electrice ar emite mai puține particule nocive în condițiile în care locuințele ar utiliza o pătură termoizolatoare pentru dispozitivele de încălzire a apei. Există două tipuri principale de particule, ambele fiind la fel de nocive pentru plămâni: particule fine care pătrund în țesuturile plămânilor și acelea care se formează odată cu oxidul de azot sau dioxidul de sulf și se transformă în particule care au același efect toxic.

Aceste particule reprezintă o uriașă problemă pentru sănătatea populației, în special în zone urbane, cum sunt Los Angeles, Beijing, Mexico City și New Delhi, unde se întâmplă în mod frecvent ca unele zile să aibă un nivel ridicat de poluare. Organizația Mondială a Sănătății estimează că poluarea atmosferică dincolo de zidurile casei cauzează înregistrarea a nu mai puțin de 3,2 milioane de decese anual în întreaga lume.[15]

Având în vedere aceste date, devine utilă o oră de curs la școală despre sănătatea ființei umane sau una de matematică în care s-ar putea calcula pentru o zi superpoluată dintr-o metropolă indexul ce îi corespunde în „ani de viață ajustați în funcție de dizabilitate“ (sau DALY; o unitate DALY echivalează cu pierderea unui an de sănătate în parametri optimi), calculând zilele de viață sănătoasă pierdute din cauza emisiilor de particule nocive. Calculul se poate face chiar și pentru un volum redus de expunere și transferat în practică, evaluând rolul acestuia în creșterea ritmului de răspândire a dizabilității.

Diferite materii predate în școli ar putea analiza aceste sisteme. Biologia, de exemplu, ar putea explora mecanismele implicate atunci când particulele lichide din plămâni conduc la instalarea unor boli precum astmul, boli cardiovasculare sau emfizemul pulmonar. O oră de chimie s-ar putea concentra pe conversia gazelor de oxid azotos și dioxid de sulf în aceste particule. Orele de politici sociale, educație civică sau mediu înconjurător ar putea dezbate probleme referitoare la modul în care sistemele de energie,

transporturi și construcții de astăzi ridică în mod obișnuit astfel de amenințări pentru sănătatea populației și cum ar putea aceste sisteme să fie schimbate pentru a reduce aceste riscuri care amenință sănătatea umană.

Înglobarea acestei discipline în programa școlară ridică eșafodajul conceptual pentru gândirea ca sistem, care poate fi elaborată într-un mod cât mai explicit pe măsură ce copiii din clasele mai mari se angajează în studiul specificității în mod cât mai aprofundat.[16]

„Este nevoie de o atenție panoramică pentru a aprecia interacțiunile la nivelul sistemelor“, spune Richard Davidson. „Trebuie să fii antrenat să capeți o flexibilitate a atenției, astfel încât să poți să îți extinzi și să contractezi concentrarea atenției, exact așa cum fac lentilele de focalizare ale unei camere de filmat, pentru a vedea clar și elemente mari, și elemente mici.“ De ce să nu-i învățăm pe copii aceste aptitudini fundamentale în citirea sistemelor?

Educația îmbunătățește modelele mentale. A-i ajuta pe elevi să se inițieze în descifrarea hărților cognitive necesare, să spunem, pentru ecologia industrială ca fiind parte integrantă din educația lor înseamnă că aceste intuiții vor deveni o componentă a setului lor de reguli pentru luarea deciziilor la maturitate.

Acest lucru ar putea influența modul de gândire al consumatorilor cu privire la brandurile pe care le cumpără sau pe care ar trebui să le evite; pentru aceia care se află în poziții de decizie ar putea să fie benefic în toate privințele, începând de la procesul de investiție până la procesul de producție și asigurarea resurselor materiale, de la strategii de afaceri până la evitarea riscului. În mod deosebit, acest mod de gândire ar trebui să-i conducă pe unii confrați mai tineri să își dorească mai mult să se consacre studiilor de cercetare și dezvoltare, în special în direcția bio-simulării — imitarea modului în care natura face să funcționeze sistemele vii.

Practic toate platformele industriale, procesele chimice și cele de producție s-au dezvoltat într-o epocă a începutului de drum, când nimeni nu știa exact care aveau să fie efectele asupra mediului înconjurător sau nu dădea doi bani pe impactul lor. Astăzi, când dispunem de lentilele de focalizare a atenției asupra ACV care se ajustează în funcție de gândirea sistemică, avem nevoie să regândim totul — o uriașă oportunitate antreprenorială pentru viitor.

Cu ocazia unei întâlniri cu ușile închise la care au luat parte doisprezece dintre promotorii sustenabilității, eu personal m-am simțit încurajat să constat cum bifau satisfăcuți fiecare dintre ei listele cu îmbunătățiri pe care și le propuseseră anterior pentru compania pe care o conduceau, începând de la fabrici producătoare de panouri de energie solară pentru economisirea energiei, până la asigurarea de resurse energetice din materii prime cu un nivel ridicat de sustenabilitate. Dar m-a întristat în același timp să aud cum se plângeau în cor de unul și același lucru: „Dar clienții noștri nu dau doi bani pe tot efortul nostru!“

Această inițiativă educațională ar trebui să ajute la rezolvarea problemei pe termen lung. Tinerii trăiesc într-o lume dominată de *social media*, în care forțele digitale emergente pot să influențeze piețe și minți umane. Dacă o metodă precum aceea a „amprente umane pozitive“ devine o modă, ea ar putea să contribuie la generarea unei forțe economice care să facă obligatorie schimbarea modului în care companiile fac afaceri.

Cu cât suntem mai bine informați, cu atât mai bine. Când ne confruntăm cu un sistem uriaș, atenția trebuie să fie distribuită cât mai larg. O singură pereche de ochi poate să vadă doar atât cât poate ea; un furnicar de perechi de ochi cuprind mult mai mult. Cea mai puternică entitate absoarbe cel mai mare volum de informații relevante, le înțelege în modul cel mai profund și reacționează față de ele cu cea mai mare agilitate. Noi, laolaltă, putem să devenim această entitate.

Să adăugăm disciplina științei sistemelor pe lista lungă și din ce în ce mai stufoasă a acțiunilor pe care oamenii din întreaga lume le inițiază deja pentru a evita colapsul planetar. Cu cât sunt mai multe faptele noastre, cu atât mai bine: s-ar putea să nu fie de depășit un singur punct de echilibru pentru a trece la schimbare, ci mai degrabă o mulțime, răspândite la distanță unul de celălalt. Acesta este punctul de vedere exprimat de Paul Hawken în cartea lui, *Blessed Unrest*. Când întâlnirea din 2009 de la Copenhaga, dedicată problemelor legate de climă (la fel ca toate celelalte consacrate acestui subiect) nu s-a finalizat cu un acord, Hawken a afirmat că ea a fost „irelevantă deoarece nu cred că aici este locul de unde începe schimbarea“.

Iată perspectiva lui Hawken: „Imaginați-vă 50 000 de oameni în Copenhaga care fac schimb de antene și notițe, de cărți poștale, contacte și idei și așa

mai departe și, după aceea, cum le răspândesc mai departe în întreaga lume, în 192 de țări. Energia și clima sunt un sistem; este o problemă sistemică. Ceea ce înseamnă că tot ce facem reprezintă o parte din vindecarea sistemului și că nu există niciun punct arhimedic în sistem din perspectiva căruia fie dăm greș, fie, dacă ne opintim mai tare, o să reușim."[17]

Note:

1 Nassim Nicholas Taleb, *Lebăda neagră – impactul foarte puțin probabilului*, Curtea Veche Publishing, 2010.

2 Johan Rockstrom *et al.*, „A Safe Operating Space for Humanity", *Nature*, nr. 461, 2009, pp. 472-475.

3 Will Steffen *et al.*, „The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?", *Ambio: A Journal of the Human Environment*, 36, nr. 8, 2007, pp. 614-621.

4 Gestionarea inteligentă a emisiilor de carbon de către China, conform cifrelor furnizate de Banca Mondială și raportate în Fred Pearce, „Over the Top", *New Scientist*, 16 iunie 2012, pp. 38-43. Pe de altă parte, vezi „China Plans Asia's Biggest Coal-Fired Power Plant", la adresa http://phys.org/news/2011012-china-aia-biggest-coal-fired-power.html.

5 Când o companie internațională producătoare de bunuri de consum a aplicat ACV pentru a analiza care este amprenta ei ecologică referitoare la efectul emisiilor de CO_2, s-a dovedit că factorul cel mai consistent îl reprezenta perioada în care clienții au încălzit apa pentru a folosi detergenți în prezența apei calde (un mod convenabil de a transfera responsabilitatea pe umerii consumatorului; te întrebi probabil care au fost următorii factori în ordine după acesta, de la cel de-al doilea până la cel de-al zecelea).

6 Cercetătorul german în teorie socială Niklas Luhmann susține că fiecare sistem uman major se organizează în jurul unui singur principiu. Pentru economie, acesta îl reprezintă banii; pentru politică, puterea; pentru mediul social, iubirea. Și așa se face că cele mai pertinente decizii în aceste tărâmuri devin gestionabile în perechi: cu bani/fără bani, cu putere/fără putere, cu iubire/fără iubire. Probabil că nu este o simplă coincidență faptul că, în general, creierul nostru aplică regula primordială a deciziei

ori/ori în fiecare moment al percepției; în fracțiunea de secundă în care observăm ceva, centrii emoționali trec în revistă experiențele noastre relevante și le adaugă eticheta „Îmi place“ sau „Nu îmi place“. Lucrarea lui Niklas Luhmann, dezvoltată în câmpul original al tradiției germane din domeniul teoriei sistemelor sociologice, nu a fost încă tradusă în limba engleză, cu toate că ea a fost extrem de influentă în Europa de Est. Am citit doar câteva recenzii și astfel am fost în mare introdus în explicarea punctelor-cheie prin intermediul lucrării lui Georg Vielmetter, a cărui disertație se baza în parte pe teoriile lui Luhmann.

7 Versiuni de eficientizare a programului de analiză a ciclului de viață al produsului sunt la ora actuală concepute să realizeze acest lucru.

8 Jack D. Shepard *et al.*, „Chronically Elevated Corticosterone in the Amygdala Increases Corticotropin Releasing Factor mRNA in the Dorsolateral Bed Nucleus of Stria Terminalis Following Duress“, *Behavioral Brain Research*, 17, nr. 1, 2006, pp. 193-196.

9 Aceasta a constituit premisa cărții mele *Inteligența ecologică* (Curtea Veche Publishing, 2009).

10 Datele furnizate de Departamentul pentru Energie din SUA arată că încălzirea apei reprezintă între 18% și 20% din utilizarea energiei pentru consumul casnic la nivel național. În statul New England, costurile anuale alocate încălzirii apei pentru o familie compusă dintre patru membri se înscriu între 500 și 800 de dolari, în funcție de combustibilul folosit. Date obținute în urma finalizării studiului intitulat „Residential Energy Consumption Survey“ arată de asemenea că doar 12% din locuințele americane au o pătură termoizolatoare instalată pe bazinul recipientului de încălzire a apei, în ciuda faptului că o astfel de pătură, care costă doar aproximativ 20 de dolari, poate să ducă la economii de 70 de dolari pe an din consumul de energie și poate dura cât întregul ciclu de viață al dispozitivului de încălzire a apei (care este în medie de 13 ani). Prin simpla instalare a păturilor termoizolatoare pentru dispozitivele de încălzire a apei și reglarea temperaturii până la 49°C, se poate reduce consumul total de energie al unei gospodării americane cu aproximativ 2%, pe lângă asigurarea unor avantaje majore pentru climă, biodiversitate și sănătatea umană — și pentru economie în ansamblu.

11 Copiii din școala respectivă vor împărți aceste pături pentru gospodăriile din întreaga comunitate și vor încheia un târg: locuințele care primesc păturile termoizolatoare vor dona economiile obținute în primele nouă luni școlii lor, după care vor păstra banii economisiți. Per total, această economie ar trebui să se ridice la aproximativ 15 000 de dolari. Școala va păstra 5 000 de dolari, pe care îi va folosi pentru a face unele îmbunătățiri, cum ar fi reamenajarea terenului de joacă. Ea va folosi cei 10 000 de dolari rămași pentru a cumpăra pături termoizolatoare pe care să le distribuie celorlalte două școli, care urmează să procedeze în același mod.

12 Elementele specifice diferă pentru fiecare dintre numeroasele emisii care poluează atmosfera — în cazul unora, rezultatul cuantificabil prin efect se va vedea în câteva luni; pentru altele, în câțiva ani. De exemplu, există clase importante de emisii de particule lichide pulverizabile în atmosferă, ambele pătrunzând profund în plămânii oamenilor. Nivelurile de reducere a lor diferă, însă amprenta pozitivă însumează rezultatul final pentru minusurile pentru sănătate și biodiversitate ale tuturor tipurilor de poluare într-un rezultat unic.

13 Will Wright, citat în Chris Baker, „The Creator“, *Wired*, august 2012, p. 68.

14 Celia Pearce, „Sims, Battlebots, Cellular Automota, God and Go“, *Game Studies*, iulie 2002, p. 1.

15 Poluarea atmosferică a cauzat peste 1,2 milioane de decese premature în China; la nivel global, cifra totală s-a ridicat la 3,2 milioane de decese premature. Vezi „Global Burden of Disease Study 2010“, *The Lancet*, 13 decembrie 2013.

16 Cartea mea, *Ecoliterate,* scrisă împreună cu Lisa Bennett și Zenobia Barlow, de la Center for Ecoliteracy, pledează pentru angajarea cu toată deschiderea emoțională a elevilor în educația ambientală, cu toate că ea nu include în cuprinsul ei genul de programă școlară descrisă aici.

17 Paul Hawken, „Reflection“, *Garrison Institute Newsletter*, primăvara 2012, p. 9.

PARTEA A V-A

UN ANTRENAMENT CU CAP

CAPITOLUL 15

Mitul celor 10 000 de ore

POATE CĂ CEA MAI EXTENUANTĂ probă la nivel mondial este cursa Iditarod: săniile trase de câini se întrec pe o distanță de peste 1 700 km, acoperită cu gheață, timp de mai bine de o săptămână. În mod normal, ziua se călătorește, iar noaptea este rezervată odihnei; ori se merge toată noaptea, urmând ca pe durata zilei să se facă popas.

Susan Butcher a venit cu o idee inovatoare pentru cursele Iditarod, propunând două reprize de patru până la șase ore de mers și odihnă pe parcursul nopții și două reprize pe parcursul zilei, în loc de una de douăsprezece ore de mers și una de douăsprezece ore de odihnă. O inițiativă destul de îndrăzneață — dacă ne gândim la faptul că avea la dispoziție mai puțin timp pentru somn (în vreme ce câinii se odihneau, ea trebuia să se pregătească pentru următorul ciclu de alergare). Însă hotărârea ei de a exersa această tehnică alături de câinii săi a făcut-o să simtă, încă de la început, că această metodă complexă va da roade.

Butcher a câștigat de patru ori cursa Iditarod. A murit de leucemie (de care sfârșise și fratele ei în copilărie), la un deceniu după ce s-a retras din acest sport. Ca distincție, statul Alaska a declarat prima zi din Iditarod „Ziua Susan Butcher".

Butcher, expert în medicina veterinară, a fost recunoscută pentru omenia de care dădea dovadă în tratarea câinilor săi, asigurându-le acestora îngrijire și instruire permanente. Ea cunoștea foarte bine potențialul și limitele animalelor pe care le avea în grijă. Principala critică adusă acestui gen de cursă era, de regulă, tratarea necorespunzătoare a câinilor.

Butcher își pregătea câinii asemenea unui atlet care participă la maraton, fiind perfect conștientă că odihna este la fel de importantă ca alergatul în sine. „Pentru Susan, îngrijirea câinilor se afla pe primul loc“, mi-a declarat odată soțul ei, David Monson. „Ea vedea în acele animale un soi de atleți de top, asigurându-le cele mai bune îngrijiri medicale, pregătire și nutriție.“

Apoi intervine propria pregătire. „Majoritatea oamenilor n-au nici pe departe idee ce înseamnă să te arunci într-o expediție de peste 1 600 de kilometri pe gheață și zăpadă, care s-ar putea prelungi până la 14 zile“, mai spunea Monson. „Temperatura variază între 4oC și –50oC; te afli pur și simplu la mila naturii. Trebuie să iei cu tine truse de reparații, mâncare și medicamente atât pentru tine, cât și pentru câini, la fel cum trebuie să fii perfect lucid pentru a putea lua cele mai bune decizii în funcție de situația dată. Este ca și cum te-ai pregăti pentru o expediție pe Everest. De exemplu, avem 140 sau 160 de kilometri între punctele-cheie ale circuitului, unde se depozitează mâncarea și proviziile pentru segmentul următor; pe zi ai nevoie de 0,5 kg de mâncare pentru fiecare câine. Însă, dacă porțiunea următoare prezintă un risc ridicat de viscol, vei avea nevoie de mai multă hrană și de pături pentru câini. Iar asta înseamnă că animalele vor avea mai multe de cărat.“

Butcher s-a confruntat cu asemenea decizii de viață și de moarte — fără să mai punem la socoteală că trebuia să fie vigilentă și pregătită pentru orice —, având în vedere că nu reușea să doarmă mai mult de o oră sau două pe zi. În vreme ce câinii se odihneau proporțional cu cât alergau, în perioadele de popas ea trebuia să îngrijească și să hrănească animalele, la fel și pe ea însăși, să se ocupe de orice reparație ar fi fost necesară. „Pentru a reuși să-ți menții atenția trează, în condiții de stres și epuizare, trebuie să fii metodic și experimentat, să poți lua deciziile potrivite sub presiune“, mai spune Monson.

Ea petrecea ore în șir perfecționându-și tehnica de conducere a saniei, studiind capcanele zăpezii și ale gheții și apropiindu-se cât mai mult de câinii săi. Cel mai important aspect al sistemului ei de pregătire era însă autodisciplina.

„Era o persoană capabilă de o concentrare ieșită din comun“, a declarat Joe Runyan, un alt câștigător al cursei Iditarod. „Și acesta este motivul pentru

care a reușit asemenea performanțe.“

„Regula celor 10 000 de ore“ — potrivit căreia un asemenea număr de ore de exersare garantează succesul în orice domeniu — sună deja precum o lege divină, regăsindu-se pe nenumărate website-uri și fiind rostită ca un soi de litanie, cu prilejul workshopurilor la cel mai înalt nivel.[1] Problema ar consta în faptul că nu este decât pe jumătate adevărată.

Dacă, să zicem, nu te pricepi la golf și comiți aceleași greșeli de fiecare dată când încerci o balansare ori o lovitură, 10 000 de ore de exersare a respectivei erori nu vor face din tine un maestru al jocului. Vei rămâne la fel de stângaci, poate doar puțin mai bătrân.

Nimeni altul decât Anders Ericsson, psiholog la Florida State University, ale cărui studii asupra perfecționării într-un anumit domeniu au dus la nașterea regulii empirice a celor 10 000 de ore, mi-a spus cândva: „Nu vei avea niciun beneficiu de pe urma repetării mecanice a unei acțiuni, ci din încercarea de a-ți modela executarea acesteia, iar și iar, pentru a te apropia tot mai mult de obiectivul tău.“[2]

„Trebuie să păcălești sistemul mărind miza, acceptând posibilitatea unui număr mai mare de erori la început, pe măsură ce orizonturile se extind“, adaugă el.

Lăsând la o parte sporturi ca baschetul ori fotbalul, unde se pune mare accent pe particularități de ordin fizic, precum înălțime și musculatură dezvoltată, mai spune Ericsson, aproape oricine poate atinge cel mai înalt nivel de performanță printr-un antrenament realizat cu cap.

Cei din comunitatea Iditarod au luat în râs șansele lui Susan Butcher de a câștiga prestigioasa cursă. David Monson relatează: „Pe vremea aceea, Iditarod era considerat un sport rezervat bărbaților, genul cowboy. Participai la asta pentru că erai un dur. Unii concurenți susțineau că Susan nu va câștiga niciodată — își cocoloșea prea tare câinii. Mai târziu, când a ajuns să câștige cursa, an după an, oamenii au înțeles că animalele cele mai potrivite pentru rigorile cursei erau câinii pregătiți de ea. Iar acest lucru a schimbat fundamental abordarea acestui sport.“

Ericsson mai spune că secretul reușitei este „antrenamentul deliberat“, în care un instructor experimentat (în esență, cam ce era Susan pentru câinii

săi) te poartă de-a lungul unor sisteme de antrenament bine puse la punct, vreme de luni ori ani la rând, iar tu dai dovadă de implicare totală.

Pentru a ajunge la performanțe remarcabile, sunt necesare ore în șir de exercițiu, însă nu este de ajuns. Diferența o face modul în care experții în diverse domenii își manifestă atenția pe măsură ce se antrenează. Ca exemplu, în studiul care l-a făcut celebru, acela al dobândirii măiestriei în a cânta la vioară — de unde reieșea că performerii aveau în spate peste 10 000 de ore de exercițiu —, Ericsson a descoperit că aceia care au ajuns experți își concentrau eforturile asupra perfecționării unui anumit aspect al practicii lor, aspect semnalat de către profesorul de virtuozitate.[3]

Antrenamentul făcut cu cap nu poate funcționa fără un ciclu de feedback, care îți permite să recunoști erorile și să le corectezi — motiv pentru care dansatorii folosesc oglinzi. Este de preferat ca respectivul feedback să vină de la cineva cu ochiul format — iată de ce fiecare campion de talie mondială are un antrenor personal. Dacă lucrezi fără să ții cont de acest aspect, nu vei ajunge niciodată pe culmile succesului.

Feedbackul este important, la fel și concentrarea — nu doar numărul de ore dedicate unei activități.

Învățarea perfecționării unei abilități necesită concentrare, de la vârf la bază. Neuroplasticitatea, fortificarea ramificațiilor nervoase mai sensibile și nașterea altora noi, pentru o abilitate pe care o antrenăm, necesită întreaga noastră atenție. Atunci când exersăm, dar mintea ne stă la altceva, creierul nu mai trimite impulsuri către circuitul semnificativ pentru respectivul exercițiu.

Faptul de a fi distras este dușmanul exersării; aceia care schimbă canalele la TV în timp ce se antrenează nu vor ajunge niciodată prea departe. Se pare că o concentrare maximă amplifică viteza de procesare a creierului, întărește conexiunile sinaptice și ramifică sau creează noi rețele nervoase asociate cu dimensiunea activității pe care o desfășurăm.

Cel puțin așa stau lucrurile la început. Însă, pe măsură ce ajungi să excelezi în noua activitate, exercițiul repetat generează un transfer al controlului asupra abilității respective conform sistemului de sus în jos, totul în ideea ca atenția voluntară să structureze de jos în sus acele circuite care, la un

moment dat, ar transforma executarea într-una fără de efort. Odată ajuns în acel punct, nu mai trebuie să-ți bați capul prea tare — poți face exercițiul în mod automat la fel de bine.[4]

Și am ajuns acolo unde amatorii se despart de profesioniști. Cei dintâi se mulțumesc, într-o oarecare măsură, cu ideea ca eforturile lor să devină operații succesive, de jos în sus. După 50 de ore de pregătire — fie la schi, fie la volan — oamenii ajung la acel nivel „satisfăcător“ de performanță, punct în care pot face același lucru fără prea mare efort. Ei nu mai simt nevoia exercițiului concentrat, ci se mulțumesc cu sedimentarea informațiilor dobândite. Oricât de mult ar exersa această metodă, rezultatele vor lăsa întotdeauna de dorit.

La polul opus, experții se bazează pe concentrarea atenției de sus în jos, contraatacând pornirea creierului de a automatiza funcțiile. Ei își concentrează atenția în mod activ asupra acelor aspecte care trebuie perfecționate, asupra punctelor deficitare și asupra remodelării modelelor mentale care le conturează viziunea de ansamblu, punând accent pe indicațiile primite de la antrenor. Aceia care ajung sus nu se opresc niciodată din învățat: dacă ajung să se complacă într-un context oarecare, renunțând la antrenamentul făcut cu cap, acțiunile lor devin unidirecționale, de jos în sus, iar abilitățile lor rămân condamnate la mediocritate.

„Expertul“, spune Ericsson, „contraatacă activ asemenea tendințe spre automatizare, construind și căutând deliberat programe de pregătire unde obiectivul fixat depășește nivelul actual al performanței.“ Adeseori, „cu cât au la dispoziție mai mult timp pe care să-l dedice antrenamentului concentrat, cu atât crește nivelul de performanță pe care îl ating“.[5]

Susan Butcher a urmat un excelent program de instruire pentru ea și câinii ei. Pe parcursul unui an aveau de urmat un ciclu periodic de alergat și odihnă la intervale de 24 de ore, urmate de o pauză de două zile — soluție preferată pentru a nu-și epuiza animalele de pe urma antrenamentului de 12 ore. Când s-au prezentat la Iditarod, ea și câinii săi erau în formă maximă.

Concentrarea atenției, asemenea încordării unui mușchi, aduce în discuție problema oboselii. Ericsson a descoperit că toți concurenții de talie

mondială — fie ei halterofili, pianiști ori o echipă de câini care trag sănii — manifestă tendința de a-și limita perioadele de antrenament intens la patru ore pe zi. Odihna și regenerarea resurselor fizice și mintale sunt condiții de bază ale programului de pregătire pe care îl urmează. Ei caută să-și împingă limitele fizice și mintale la maximum, însă sunt destul de lucizi încât să nu-și piardă concentrarea pe parcursul acestui exercițiu. Practica optimă înseamnă concentrarea optimă.

Segmentarea atenției

Când Dalai Lama susține o cuvântare, cu ocazia multor sale peregrinări pe întreg mapamondul, de regulă îl are alături pe principalul său interpret de engleză, Thupten Jinpa. Acesta ascultă cu maximum de atenție ceea ce Maestrul rostește în tibetană; numai rareori își notează repede câte ceva. Apoi, când Maestrul găsește de cuviință să facă o pauză, el repetă ce a spus acesta în engleză, cu un distins accent de Oxbridge.[6]

La conferințele pe care le-am susținut și eu asistat de un interpret, mi s-a spus să rostesc doar câteva propoziții și să fac o scurtă pauză pentru ca respectivul să poată repeta cuvintele mele în limba locului. Altfel, acesta ar fi trebuit să rețină foarte multă informație.

Întâmplarea a făcut să fiu prezent la una dintre cuvântările susținute de acest duo tibetan, în fața unei mulțimi de câteva mii de oameni, iar pasajele Maestrului păreau să fie tot mai lungi, înainte să facă pauza care anunța intervenția interpretului. Cel puțin o dată, Dalai Lama a vorbit neîntrerupt preț de 15 minute. Un pasaj foarte lung, încât i-ar fi imposibil oricărui interpret să-l rețină.

După ce Maestrul s-a oprit, Jinpa a păstrat tăcerea vreme de câteva secunde, voind parcă să pătrundă forfota mulțimii consternate în fața provocării iscate de acel lung pasaj.

Apoi, deodată, Jinpa a început să repete spusele Maestrului, iar discursul său s-a întins pe o durată de 15 minute — fără vreo ezitare sau măcar o pauză. Un moment cu adevărat sublim, care a făcut mulțimea să aplaude cu frenezie.

Secretul? Când l-am întrebat pe Jinpa, acesta a pus calitatea unei memorii ascuțite pe seama orelor de pregătire pe care le-a parcurs ca tânăr inițiat într-o mânăstire de călugări budiști din sudul Indiei, unde era nevoit să memoreze texte cu o întindere considerabilă. „Se începe cam pe la opt, nouă ani", mi-a mărturisit el. „Abordăm texte în tibetana veche, pe care încă nu le înțelegem — este ca și cum un călugăr european ar memora scrieri în latină. Ne ajută mult sunetul. Unele texte sunt cântări liturgice — ai ocazia să vezi călugări care le rostesc de la cap la coadă doar din memorie."

Unele dintre acestea au o întindere de până la 30 de pagini, cu sute de pagini de explicații. „Se începe cu 20 de versuri pe care le memorăm în timpul dimineții, repetându-le de câteva ori pe parcursul zilei, cu textul ca suport. Apoi, pe durata nopții, recităm din memorie versurile. Dimineața următoare memorăm alte douăzeci de versuri și le recităm de mai multe ori pe toate 40, până ce ajungem să memorăm întregul text."

Anders Ericsson, expert în antrenamentul cu cap, le-a vorbit tinerilor studenți americani despre o aptitudine similară, iar aceștia, grație perseverenței, au învățat să repete corect până la 102 cifre consecutive. (Pentru a ajunge la acest nivel era nevoie de 400 de ore de exersare în deplină concentrare.) Cum a descoperit și Ericsson, atenția concentrată îi ajută pe cursanți să identifice modalități mai inteligente de a lucra — indiferent că au o tastatură în față ori că încearcă să găsească drumul în labirintul minții.

„Dacă vorbim despre această punere în practică a atenției", mărturisește Jinpa, „e nevoie de tenacitate. Trebuie să perseverezi, chiar dacă uneori simți că te cufunzi în monotonie."

O asemenea capacitate de memorare pare să extindă dimensiunea memoriei active, unde se înmagazinează vreme de câteva secunde informația care ne-a captat atenția pe moment, pe măsură ce se face transferul către memoria de lungă durată. Însă această aparentă creștere nu este o extindere reală a ceea ce ne poate capta atenția în fiecare moment. Secretul este segmentarea — o formă de antrenament deștept.

„În vreme ce Maestrul vorbește", mai spune Jinpa, „eu cam știu, în mare, ce urmează să spună și, de cele mai multe ori, cunosc textul la care face referire. Îmi schematizez punctele de interes general, deși doar arareori consult

aceste notițe când iau cuvântul.“ Această schematizare reprezintă tocmai segmentarea despre care vorbim.

Cu ani în urmă, regretatul Herbert Simon, laureat al Premiului Nobel și profesor de informatică la Carnegie Mellon University, îmi spunea: „Fiecare expert a dobândit ceva similar cu această abilitate a memoriei“ în cadrul specializării sale. „Memoria seamănă cu un index; experții recunosc în jur de 50 000 de segmente de unități de informație familiară. Pentru un doctor, multe dintre acestea reprezintă simptome.“[7]

În sala de forță a minții

Îți poți reprezenta atenția ca un fel de mușchi mental, pe care îl putem tonifia prin antrenament. Memorarea pune la lucru acest mușchi, la fel și concentrarea. Corespondentul mental al ridicării unei greutăți în mod repetat este conștientizarea momentului în care mintea noastră se abate de la ținta asupra căreia s-a concentrat în prealabil și revenirea la aceasta.

Vorbim de însăși esența concentrării unidirecționale în tehnica meditației, care, privită din perspectiva neurologiei, implică disciplinarea atenției. Ți se spune să fii atent la un anumit lucru, cum ar fi o mantră ori propria respirație. Fă asta o vreme și vei vedea cum mintea ta se abate de la obiectivul prestabilit.

Prin urmare, este recomandat ca, atunci când mintea ta începe să rătăcească — și ajungi să realizezi acest lucru —, să o readuci la punctul de interes și să-ți concentrezi întreaga atenție acolo. Când simți că rătăcește din nou, reia procedura. Încă o dată. Și încă o dată. Și încă o dată.

Neurologii de la Emory University au apelat la RMN-uri funcționale pentru a studia activitatea cerebrală a subiecților aflați în stare de meditație, odată ce survine acest transfer de atenție la nivel mental.[8] Există patru etape ale ciclului cognitiv: abaterea minții de la ținta inițială, conștientizarea acestui lucru, readucerea atenției asupra țintei de mai devreme și concentrarea atenției în prezent.

Atunci când atenția îți fuge la altceva decât obiectivul prestabilit, la nivelul creierului se activează circuitul nervos median. În momentul în care ai conștientizat că mintea îți rătăcește aiurea, se conturează instantaneu o nouă

rețea de impulsuri ce captează atenția. Și, pe măsură ce-ți redirecționezi atenția asupra propriei respirații și o menții acolo, se activează circuitele de control cognitiv din zona prefrontală.

Ca în orice tip de exercițiu fizic, cu cât faci mai multe repetări, cu atât vei crește masa musculară. Un studiu spune că cei mai experimentați practicanți ai meditației sunt capabili să-și dezactiveze mai rapid circuitul nervos la nivel median, odată ce au conștientizat abaterea atenției; pe măsură ce gândurile lor devin, prin exercițiu, mai puțin „angrenante", le este efectiv mai ușor să lase orice altă preocupare și să revină la respirație. S-a remarcat o mai mare activitate de impulsuri nervoase între segmentul asociat cu schimbarea țintei atenției și cele asociate cu decuplarea atenției.[9] Același studiu susține că această creștere a fluxului de impulsuri la nivel cerebral, prezentă la practicanții experimentați ai meditației, este similară cu aceea pe care o întâlnim la halterofilii de performanță.

Orice culturist știe că nu ajungi să ai pătrățele ridicând greutăți după cum te taie capul — trebuie să urmezi o anumită serie de exerciții care pun la lucru mușchii respectivi. Există programe de antrenament care vizează anumite grupe de mușchi. La fel stau lucrurile și în cazul atenției. Concentrarea asupra unui punct de interes reprezintă antrenarea mușchiului atenției, însă această capacitate poate îmbrăca diverse forme.

În sala de forță a minții, ca și în sala de fitness, exercițiul și consecvența influențează rezultatele.

Accent pe latura pozitivă

Larry David, creatorul sitcomurilor de mare succes *Seinfeld* și *Curb Your Enthusiasm*, provine din Brooklyn, însă și-a petrecut mare parte din viață în Los Angeles. Într-una dintre rarele ocazii în care se afla în Manhattan, la o filmare a câtorva episoade pentru *Curb* — în care apare și el —, David a mers la un meci de baseball pe Yankee Stadium.

Într-un moment de respiro, camerele i-au proiectat imaginea pe giganticele ecrane Jumbotron. Toată lumea de pe stadion s-a întors către el și l-a aclamat.

Toate bune și frumoase, însă, pe când se pregătea să-și ia mașina din parcare, puțin mai târziu în aceeași seară, cineva a scos capul pe geamul unei mașini în mișcare și i-a strigat: „Larry, ești praf!“

Pe drumul spre casă, obsedat de respectivul incident, Larry s-a tot întrebat cine a fost tipul respectiv. Ce a fost asta? Cine ar face așa ceva? De ce ar spune cineva așa ceva?

Era ca și cum acei 50 000 de fani entuziaști nici măcar n-ar fi existat — în mintea lui exista doar individul acela.[10]

Negativitatea ne împinge către o sferă restrânsă de gânduri — ceea ce ne deranjează, în mare parte.[11] Potrivit unui principiu verificat al terapiei cognitive, concentrarea asupra aspectelor negative conduce direct la depresie. Un astfel de tratament ar putea foarte bine să-l încurajeze pe cineva ca Larry David să retrăiască ceva pozitiv, cum ar fi momentul în care mulțimea l-a aclamat, și să rămână concentrat asupra acestui aspect.

Sentimentele pozitive ne ajută să ne extindem orizontul atenției; suntem liberi să ne identificăm cu ce dorim. Și, într-adevăr, gândirea pozitivă ne schimbă percepția. Cum spunea și reputatul psiholog Barbara Fredrickson, care se ocupă cu studiul sentimentelor pozitive și al efectelor acestora, atunci când starea noastră este una plăcută, centrul atenției se mută de la egocentricul „eu“ la mai tolerantul și mai prietenosul „noi“.[12]

Faptul că punem accent pe latura negativă sau pe cea pozitivă ne ajută să înțelegem mai bine cum funcționează creierul uman. Atunci când suntem într-o dispoziție jovială, energică, spune Richard Davidson, se activează centrii nervoși din partea stângă prefrontală a creierului. Aceeași sferă cuprinde ramificațiile nervoase care ne aduc aminte ce stare plăcută ne cuprinde atunci când reușim, după lungi eforturi, să realizăm un obiectiv pe care ni l-am propus, exact ramificațiile care îl ajută pe un viitor absolvent să nu se piară cu firea la susținerea lucrării de licență.

La nivel neuronal, latura pozitivă reflectă perioada în care reușim să păstrăm această atitudine. De pildă, există un segment al tehnicii care măsoară intervalul în care cineva rămâne cu zâmbetul pe buze văzând cum o persoană a sărit în ajutorul alteia sau urmărind un bebeluș fermecător chinuindu-se să meargă de-a bușilea.

Această proiecție pozitivă își găsește corespondentul în atitudinea pe care o abordăm: de exemplu, mutatul în alt oraș sau cunoașterea de noi oameni este o aventură care ne deschide o infinitate de posibilități — locuri magnifice de descoperit, noi prieteni —, nu un pas șovăielnic și înspăimântător. Când dai peste un moment plăcut neplanificat, cum ar fi o conversație plină de căldură, starea de bine va rămâne cu tine mult timp după aceea.

Cum e lesne de închipuit, vorbesc despre oamenii care își trăiesc viața în mod degajat, cu zâmbetul pe buze, concentrându-se asupra clipei prezente. La polul celălalt este cinismul, care generează pesimism, adică nu doar acutizarea incertitudinii, ci mai ales de convingerea că undeva există forțe întunecate care țes conspirații tenebroase. Totul ține de perspectivă: cazul izolat al suporterul frustrat ori cazul celor 50 000 de fani entuziaști.

Se poate spune că înclinarea către pozitiv reflectă activitatea rețelei neuronale a creierului ce are drept corespondent valoarea sistemului compensatoriu. Atunci când suntem bucuroși, se activează secțiunea *nucleus accumbens*, prezentă în striatum ventral, undeva în chiar centrul creierului. Această rețea neuronală pare să determine motivarea și să consolideze ideea de recompensă pentru efortul depus. Bogate în dopamină, aceste rețele generează sentimente de bună dispoziție generală, perseverență în realizarea obiectivelor impuse și dorință.

Apoi, ele se combină cu celelalte opiacee ce să găsesc la nivelul creierului, printre care se numără și endorfinele (un fel de neurotransmițători ai euforiei). Dopamina hrănește voința și perseverența, iar opiaceele trezesc o oarecare senzație de plăcere.

Atâta vreme cât ne păstrăm o atitudine pozitivă, aceste rețele rămân active. Cu ocazia unui studiu ce-și propunea să analizeze comportamentul persoanelor depresive și al acelora echilibrate psihic, Davidson a descoperit că, după urmărirea unei scene cu mesaj pozitiv, participanții cu înclinații depresive nu puteau să rămână într-o stare pozitivă prea mult timp — rețeaua lor neuronală corespondentă sistemului compensatoriu devenea inactivă mult mai devreme.[13] Sfera noastră decizională poate declanșa această rețea, ajutându-ne să păstrăm o atitudine pozitivă pentru mai mult timp, cum ar fi perseverența în momente mai delicate ori acțiunea susținută

în vederea atingerii unui obiectiv care ne aduce un zâmbet pe buze odată ce ne proiectăm în minte imaginea realizării lui. La rândul ei, atitudinea pozitivă este cheia marilor reușite, oferindu-ne energia necesară pentru a ne concentra mai bine atenția, pentru a deveni mai flexibili în gândire și pentru a persevera.

Gândește-te la următorul lucru: dacă totul ar merge conform planului, unde te-ai vedea peste zece ani de acum înainte?

Această întrebare vine ca o invitație la visare, făcându-ne să cântărim ceea ce contează cu adevărat pentru fiecare și ce impact ar avea aceste lucruri asupra propriei vieți.

„Simplul fapt că vorbești constructiv despre ambițiile și așteptările tale activează centri nervoși la nivelul creierului care îți deschid mintea către noi și noi posibilități. Dacă, însă, conversația alunecă pe panta regretelor și a defectelor proprii, posibilitățile dispar una câte una", spune Richard Boyatzis, reputat psiholog de la Weatherhead School of Management, din cadrul Case Western Reserve University (coleg și bun prieten cu mine încă din facultate).

Ca să poată analiza aceste efecte contrastante în pregătirea individuală, Boyatzis și colegii săi au demarat un studiu ce presupunea supravegherea activității cervicale a studenților chestionați în cadrul acestui proiect.[14] Pentru unii dintre ei, întrebările vizau latura pozitivă, cum ar fi ce le-ar plăcea să facă peste zece ani și ce și-ar dori să dobândească de pe urma studiilor universitare. Rapoartele de supraveghere au arătat că pe durata sondajelor axate pe întrebări cu mesaj pozitiv se semnala o mai bogată activitate în zonele cervicale corespunzătoare senzației de bună dispoziție, amintirilor frumoase și sistemului compensatoriu.

Încearcă să vezi toată această poveste ca pe o amprentă neuronală a fluxului benefic de energie care vine odată cu trăirea unei revelații.

Pentru alții, sondajul a fost structurat pe o latură oarecum negativă: cât de solicitante sunt programul și sarcinile de lucru, dificultatea în găsirea de noi prieteni, teama de eșec. Pe măsură ce studenții se chinuiau cu asemenea întrebări, la nivel cervical se activau zone neuronale care generează anxietate, contradicție, tristețe.

Concentrarea asupra punctelor forte, susține Boyatzis, ne împinge către viitorul dorit și ne ajută să fim mai deschiși la idei, persoane și proiecte noi. La polul celălalt, evidențierea minusurilor duce la o atitudine defensivă, la un sentiment al constrângerii și vinovăției, care nu face decât să ne inhibe.

Pozitivul îmbină învățarea și antrenamentul cu o oarecare doză de veselie — motivul pentru care până și cei mai antrenați sportivi găsesc întotdeauna bucuria în repetarea la nesfârșit a acelorași mișcări. „Pentru a supraviețui trebuie să fii puțin negativist, însă pentru a reuși trebuie să pui accent pe latura pozitivă", mai spune Boyatzis. „Nu se poate fără una dintre ele, important este însă echilibrul."

Și acesta ar face bine să se încline serios către talerul pozitivului, în lumina a ceea ce se cheamă „efectul Losada", denumit astfel după Marcial Losada, specialist în psihologia organizațiilor care a condus o serie de studii despre diversele stări pe care le experimentează corporatiștii performanți. Ținând sub observație sute și sute de echipe de participanți, Losada a ajuns la concluzia că randamentul cel mai ridicat îl dau echipele cu o cotă pozitivitate/negativitate de cel puțin 2,9 sentimente benefice la fiecare pornire negativistă (există o limită superioară pentru pozitivitate: la o cotă Losada de peste 11:1, se remarcă o oarecare zăpăceală, care reduce mult nivelul de eficiență).[15] Aceeași cotă îi desemnează pe aceia care ajung la rezultate remarcabile pe parcursul vieții, potrivit studiilor desfășurate de Barbara Fredrickson, psiholog la University of North Carolina (și fost partener de cercetare al lui Losada).[16]

Boyatzis susține că principiul pozitivității se aplică la fel de bine și în tot ceea ce înseamnă pregătire individuală, indiferent că este asigurată de profesor, părinte, șef sau antrenor.

O conversație care are ca punct de plecare visurile și aspirațiile unei persoane poate consolida puntea către viziunea respectivă. O astfel de conversație ca aceasta poate foarte bine să identifice și să grupeze obiective concrete din perspectiva de ansamblu, apoi să stabilească pașii necesari realizării acestora și a abilităților ce trebuie perfecționate pentru ca acest lucru să devină posibil.

Abordarea despre care vorbim contrastează cu una mult mai cunoscută, care pune accent pe minusurile unei persoane — fie ele note proaste ori neatingerea țintelor periodice — și pe ce trebuie făcut pentru remedierea acestora. Atenția ne este direcționată astfel către acele aspecte care ne provoacă nemulțumire — eșecurile noastre și ceea ce ar trebui să facem pentru a ne „corija" — și toate acele sentimente de vinovăție, teamă și altele asemănătoare. O asemenea situație, total nerecomandată de altfel, apare atunci când un părinte ia decizia de a-și pedepsi copilul pentru notele proaste. Neliniștea care îl cuprinde pe acel copil în urma pedepselor afectează activitatea cortexului prefrontal și, pe măsură ce el se străduiește să se concentreze și să învețe, dezvoltarea intelectuală devine tot mai dificilă.

Vreme de ani buni, în cursul pe care îl susține la Case pentru masteranzi și pentru manageri din lumea corporatistă, Boyatzis aplică principiul „primul pas — visurile". Să fim bine înțeleși, visurile nu sunt de ajuns: cu orice oportunitate te-ai întâlni, trebuie să exersezi orice abilitate s-ar impune. Într-o bună zi, asta poate însemna nenumărate șanse de a exersa tehnica pe care trebuie să o perfecționezi pentru a-ți vedea visul realizat. Iar aceste momente se contorizează undeva.

La un moment dat, un manager înscris într-un program MBA dorea să-și consolideze relațiile cu ceilalți. „Era inginer la bază", mi-a declarat Boyatzis. „Dacă îi dădeai o sarcină, nu vedea altceva decât sarcina în sine, nicidecum oamenii cu care trebuia să lucreze pentru a o duce la bun sfârșit."

Așa că planul de bătaie suna cam așa: „Ia în calcul și ce gândește persoana de lângă tine." Ca să descopere mai multe oportunități acceptabile, accesibile pentru acest exercițiu, ceva în afara preocupărilor legate de muncă, el s-a implicat în pregătirea echipei de fotbal la care juca fiul său, încercând să valorifice starea de spirit și sentimentele jucătorilor.

Un alt manager de succes a luat și el în serios rolul acesta de îndrumător, înscriindu-se voluntar la o școală dintr-un cartier rău famat. El a profitat de această ocazie, spune Boyatzis, „pentru a se ajuta pe sine să învețe cum să fie mai apropiat și mai «sufletist» în relația cu ceilalți" — o atitudine nouă, pe care a dus-o cu el înapoi în mediul corporatist. Atât de mult i-a plăcut această experiență, încât s-a înscris în alte câteva serii de instruire.

Ca să poată urmări rezultatele eforturilor sale, Boyatzis îi evaluează sistematic pe toți participanții la curs. Colegi de-ai lui sau alte persoane care îi cunosc bine le dau, anonim, calificative studenților în baza a numeroase tipuri de comportament, care scot în evidență una sau mai multe competențe ce țin de inteligența emoțională și sunt tipice pentru aceia care ajung în poziții de top (de exemplu: „Apropie-te mai mult de ceilalți ascultându-i cu atenție“). Apoi, după câțiva ani, el îi caută pe studenții respectivi și îi roagă să participe la un nou sondaj, în cadrul căruia sunt evaluați de către aceia care lucrează în prezent cu ei.

„Până acum, am condus 26 de studii bazate pe observații, păstrând evidența persoanelor și a locurilor curente de muncă pe care le ocupă“, spune Boyatzis. „Am descoperit că îmbunătățirile remarcate încă din primul ciclul la studenții participanți la studiu continuă și la șapte ani după aceea.“

Fie că încercăm să ne perfecționăm o abilitate în sport ori muzică, să ne mărim capacitatea de memorare ori să fim mai buni ascultători, elementele esențiale ale unui antrenament făcut cu cap sunt aceleași: o combinație de atitudine pozitivă, strategie și un maximum de atenție.

Am explorat cele trei tipuri de concentrare a atenției și am văzut cum pot fi acestea potențate. Exersarea deșteaptă presupune un nivel fundamental și reprezintă cultivarea sistematizată a atenției, ca punct de plecare al celor trei tipuri de concentrare.

Note:

1 Poate că cea mai importantă lucrare care a popularizat regula celor 10 000 de ore a fost bestsellerul lui Malcolm Gladwell, *Outliers*. Îmi place să cred că, pe undeva, am avut și eu de-a face cu asta: în 1994 am scris un articol în *New York Times*, pornind de la chestiunea care a stat la baza conceptului — studiile lui Anders Ericsson, expert în științele cognitive, de la Florida State University. Acesta a descoperit, printre altele, că cei mai buni violoniști din cele mai faimoase școli de muzică aveau deja la activ 10 000 de ore de exersare, în vreme ce iscusința acelora care nu trecuseră de 7 500 de ore lăsa, inevitabil, de dorit. Daniel Goleman, „Peak Performance: Why Records Fall", *New York Times*, 11 octombrie, 1994, p. C1.

2 Cu ocazia celui articol publicat în 1994 în *New York Times*, l-am rugat pe Anders Ericsson să-mi acorde un interviu.

3 Anders Ericsson *et al.*, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review*, nr. 47, 1993, pp. 273-305. Să luăm exemplul lui Itzhak Perlman, care s-a înscris la Juilliard School – instituție extrem de atentă în selectarea celor admiși — la vârsta de treisprezece ani, când era de văzut ca un geniu, și a studiat vreme de opt ani vioara, alături de Dorothy DeLay. Aceasta cerea de la toți copiii pe care îi pregătea o disciplină de fier; elevii săi exersau cinci ore pe zi, iar DeLay le oferea susținere și îndrumare în fiecare moment. Pentru Perlman, asta s-a tradus în 12 000 de ore de practică în timpul petrecut acolo. Întrebarea este: odată ce ți-ai luat zborul, este oare suficient nivelul de iscusință la care ai ajuns pentru a te ține pe linia de plutire? În rândul elitelor din orice domeniu, antrenorii personali de-o viață sunt ceva obișnuit: cântăreții iau lecții de canto și se bazează pe sfaturile profesorilor frecvent, la fel cum sportivii de performanță depind de sprijinul antrenorilor. Nimeni nu poate ajunge la cel mai înalt nivel fără ajutorul unui maestru în domeniul respectiv. Perlman însuși are pe cineva în spate: soția lui, Toby, de altfel o violonistă renumită grație concertelor susținute, pe care a cunoscut-o la Juilliard. Vreme de mai bine de 40 de ani, Perlman a privit criticile dure adresate de aceasta ca pe o „ureche în plus".

4 Și să nu uităm: odată ce un lucru de rutină devine automat, să încercăm să ne gândim că modul în care îl executăm poate influența execuția în sine; concentrarea de sus în jos ia locul celei piramidale, însă fără o prea mare eficacitate.

5 K. Anders Ericsson, „Development of Elite Performance and Deliberate Practice“, în J.L. Starkes și K. Anders Ericsson, ed., *Expert Performance in Sports: Advance in Research on Sport Expertise*, Human Kinetics, Champaign, 2003.

6 Cu toate că a studiat și a susținut cursuri la Cambridge University, Thupten Jinpa mi-a mărturisit că accentul l-a dobândit, în realitate, ascultând în tinerețe transmisiunile postului de radio BBC, în India.

7 I-am luat un interviu lui Herbert Simon pentru un articol în *New York Times*. Vezi Goleman, „Peak Performance: Why Records Fall“.

8 Wendy Hasenkamp *et al.*, „Mind Wandering and Attention During Focused Attention“, *NeuroImage*, 59, nr. 1, 2012, pp. 750-760.

9 Starea de relaxare, întâlnită la practicanții experimentați ai meditației, prezenta creșteri în zonele medială și parietală, ceea ce semnifică o slăbire a concentrării. Potrivit acestor analize, rețelele respective primează în privința accesului la zonele mPFC, ceea ce poate produce disiparea atenției, soluția sugerată fiind un antrenament care să vizeze un efect neuroplastic, pentru o mai bună conectivitate. Wendy Hasenkamp și Lawrence Barsalou, „Effects of Meditation Experience on Functional Connectivity of Distributed Brain Networks“, *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, nr. 38, 2012, pp. 1-14.

10 Reacțiile lui Larry David după incidentul cu publicul de pe Yankee Stadium au fost menționate în „The Neurotic Zen of Larry David“, *Rolling Stone*, 4 august 2011, p. 81.

11 Taylor Schmitz *et al.*, „Opposing Influence of Affective State Valence on Visual Cortical Decoding“, *Journal of Neuroscience*, 29, nr. 22, 2009, pp. 7199-7207.

12 Barbara Fredrickson, *Love 2.0*, Hudson Street Press, New York, 2013.

13 Davidson și Begley, *The Emotional Life of Your Brain*.

14 Anthony Jack *et al.*, „Visioning in the Brain: An fMRI Study of Inspirational Coaching and Mentoring“, articol înaintat spre publicare în

2013.

15 M. Losada și E. Heaphy, „The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model“, *American Behavioral Scientist*, 47, nr. 6, 2004, pp. 740–765.

16 B.L. Fredrickson și M. Losada, „Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing“, *American Psychologist*, 60, nr. 7, 2005, pp. 678–686.

CAPITOLUL 16

Cu mintea la jocuri

DANIEL CATES, CAMPION MONDIAL, și-a început pregătirea sistematică la vârsta de șase ani. Atunci a descoperit că avea o înclinație naturală către jocul video Command & Conquer, care pe atunci venea la pachet cu licența de Windows. Din acel moment, băiatul a refuzat să se mai joace cu puști de seama lui, preferând să-și petreacă timpul făcând pe comandantul și cuceritorul în subsolul casei, undeva în suburbii.[1]

Mai târziu, pe când era elev la liceu (cu profil matematică-științe), Cates obișnuia să chiulească de la ore și să se strecoare în sala de informatică, unde se refugia în jocul Minesweeper. Jocul presupune descoperirea minelor ascunse în chenar și bifarea lor — fără detonarea vreuneia. Deși la început îndemânarea sa lăsa de dorit, ore în șir de exersare au făcut din Cates un expert, acesta ajungând la performanța de a descoperi toate minele în mai puțin de 90 de secunde —lucru ce i se părea imposibil pe vremea când învăța încă regulile jocului (și de-a dreptul de neconceput pentru mine, la prima încercare de a juca Minesweeper online; invit pe oricine poftește să verifice acest lucru, dacă nu mă crede).

La 16 ani și-a descoperit vocația: pokerul online. În doar 18 luni, Cates a ajuns de la a pierde cinci dolari la partide jucate cu prietenii în bucătărie până la a câștiga aproape 500 000 de dolari din pokerul online (sincronizare perfectă — în doar câțiva ani, pokerul online a fost interzis prin lege, cel puțin în Statele Unite). La vârsta de 20 de ani, tânărul câștigase deja 5,5 milioane de dolari din această activitate, cu un milion mai mult decât câștigurile declarate ale jucătorului situat pe poziția a doua în circuitul mondial din acel an.[2]

Cates a reușit să câștige această sumă exorbitantă „tocindu-și nervii“ (atent la absolut toate detaliile), jucând la mai multe mese în paralel, la fel de bine cu un novice sau cu un expert. Pokerul online îți permite să joci cu oricât de mulți adversari în același timp și să poți vedea în timp real cota câștig-pierdere, ceea ce scurtează considerabil timpul de învățare. Un tânăr care poate juca simultan zece mâini online are șansa de a descoperi, în doar câțiva ani, micile trucuri ale jocului și de a dobândi o experiență comparabilă cu a unui veteran în poker, care joacă doar la mesele din Vegas.

Probabil că înclinația lui Cates către poker are la bază procesul cognitiv care a pornit încă de pe vremea școlii primare, când întreaga sa atenție era dedicată jocului Command & Control. Acest joc de strategie cere gândire rapidă și analiză a unor factori precum așezarea de trupe, acțiune în momentele de slăbiciune a adversarului și atac în forță. Înainte să facă din poker o preocupare, Cates ajunsese campion mondial la Command & Control; concentrarea atenției și instinctul de prădător care l-au consacrat ca maestru al jocului respectiv au continuat să reprezinte emblema lui și la jocul de cărți.

Numai că, pe la vârsta de 20 de ani, Cates a realizat că viața lui socială și cea amoroasă sunt, practic, inexistente. Așa că a încercat să caute un mod de viață care să-i aducă și alt fel de satisfacții, care să-i permită să se bucure de reușitele sale. Cam despre ce ar putea fi vorba?

„Ceva mișcare, fete“, cum spune chiar el.

Distincția de campion mondial online nu te ajută prea mult într-o seară deprimantă, când dormi pe tine la tejghea și ceri pahar după pahar. Abilitățile dovedite în zona jocurilor video, cum ar fi atacul în forță la primul semn de slăbiciune al adversarului, nu înseamnă mai nimic atunci când vrei să ajungi cu o fată în pat.

Nu de mult, Cates s-a apucat de cartea mea, *Inteligența socială**. Îi doresc tot binele din lume. Lucrarea vorbește despre interacțiuni ca acelea care apar în pokerul online și care suferă de lipsa unei conexiuni vitale cu rețeaua de circuite a creierului, corespunzătoare relațiilor interpersonale, care ne ajută socializăm mai eficient și să creăm o impresie bună de la prima întâlnire.

„Neuronii care se aseamănă se adună“, spunea, prin anii 1940, psihologul Donald Hebb. Creierul este maleabil, iar rețelele neuronale se modifică destul de des, în funcție de diversele activități pe care le întreprindem în timpul zilei. Orice activitate am avea, creierul alimentează anumite rețele, nu pe toate.

Când este vorba despre contactul față în față, rețeaua noastră neuronală corespunzătoare segmentului social adună o mulțime de semnale și indicii menite să ne ajute în relația cu cealaltă persoană și stabilește o punte de legătură între toți neuronii comasați aici. De partea cealaltă, pe durata a mii și mii de ore petrecute online, circuitul neuronal corespondent sferei sociale a rămas, practic, inert.

Potențare a inteligenței sau atac asupra minții?

„Majoritatea activităților noastre de socializare sunt filtrate de mașinării“, spune Marc Smith, unul dintre fondatorii Social Media Research Foundation, „și asta aduce în discuție oportunități infinite, însă și o mulțime de neliniști“.[3] Chiar dacă termenul de „majoritatea“ poate să pară exagerat, discuția are ca obiect atât oportunitățile, cât și neliniștile, generate de miza acestei dezbateri, jocurile video.

De curând, au fost demarate mai multe studii care susțin, pe de o parte, că jocurile video dăunează creierului, iar, pe de alta, că ele stimulează inteligența. Cine are dreptate? Aceia care susțin că jocurile îi fac pe copii mai agresivi? Sau aceia care spun că jocurile video cultivă și dezvoltă atenția?

Pentru a lămuri situația, renumita publicație *Nature* a convocat șase experți care să analizeze sistematic problema și să separe beneficiile de dezavantaje.[4] Rapoartele sunt relativ ambigue — există mai mulți factori, ca și în cazul alimentelor: unele sunt hrănitoare; doze prea mari din altele duc la intoxicare. În ceea ce privește jocurile video, se pare că există particularități ale fiecărui astfel de joc ce stimulează o anumită rețea neuronală într-un anumit fel.

De pildă, să luăm în discuție acele curse nebune de mașini sau luptele sub rafalele de gloanțe ale adversarilor. Studiile au arătat că, pe aceste segmente, se remarcă stimularea atenției vizuale, viteză în procesarea informației,

urmărirea unei ținte precise și mutarea atenției de la o sarcină la alta. Multe dintre jocurile de acest gen oferă până și un soi de pregătire nonverbală în vederea dezvoltării unui raționament bazat pe statistici reale din joc — cu alte cuvinte, capacitatea de a calcula șansele de reușită în raport cu adversarul, ținând cont de resursele și efectivul armat.

La modul general, s-a descoperit că multe dintre jocuri potențează acuitatea vizuală și percepția spațială, mutarea atenției către un alt obiectiv, luarea rapidă de decizii și abilitatea de a urmări o țintă precisă. (Însă multe dintre acest studii nu ne spun limpede dacă persoanele care sunt atrase de jocuri au din naștere un avantaj în sfera acestor capacități mentale ori și le-au dezvoltat grație jocurilor.)

Jocurile care oferă provocări cognitive tot mai incitante — raționamente și reacții mai precise și mai constructive, la un nivel mai alert, concentrare deplină a atenției, memorie activă — determină modificări pozitive la nivel cerebral.

„Când îți fug ochii pe tot cuprinsul monitorului pentru a descoperi micile amănunte care fac diferența (pentru că tocmai ele te-ar putea da de gol în fața adversarului) și îți concentrezi întreaga atenție în zona respectivă, abilitățile tale de concentrare devin tot mai pronunțate", declară Douglas Gentile, expert în științe cognitive la Media Research Lab, în cadrul Iowa State University.[5]

Dar, spune tot el, aceste abilități nu se reflectă neapărat și în mediul real, în afara jocurilor video. Chiar dacă ele se pot dovedi deosebit de importante în anumite joburi, cum ar fi aceea de supraveghetor al traficului aerian, nu-ți mai servesc la nimic atunci când vrei să citești în liniște un material, iar împielițatul de copil de lângă tine nu-ți dă pace cu niciun chip. Jocurile mai rapide, susțin experții, par să-i facă mult mai atenți pe copii decât atmosfera obișnuită din timpul orelor de curs, ceea ce ar putea însemna o formulă de succes pentru alungarea cunoscutei plictiseli de la școală.

Chiar dacă jocurile video sunt benefice pentru abilități de concentrare (ca filtrarea rapidă a oricăror distrageri de natură vizuală), ele nu fac mare lucru pentru un alt aspect deosebit de important al procesului de învățare: atenția susținută asupra unui câmp de informații activ și progresiv, adică să fii atent

în timpul orelor de curs și să înțelegi efectiv ceea ce citești, făcând conexiunea cu ce ai învățat săptămâna trecută sau anul trecut.

Se observă o corelație negativă între orele pe care un tânăr elev le petrece în fața calculatorului și calitatea notelor pe care le obține la școală, raportul fiind unul invers proporțional. Cu ocazia unui studiu care-și propunea să urmărească 3 034 de copii și adolescenți din Singapore, vreme de doi ani, s-a descoperit că maniacii jocurilor pe computer prezentau trăsături comune, precum neliniștea, depresia, izolarea de societate și note mai mici la școală. Însă, odată scăpați de nebunia jocurilor, toate aceste probleme începeau să dispară treptat.[6]

Mai există un aspect nociv, și anume obiceiul nesănătos de a petrece ore în șir în fața calculatorului, care silește creierul să aibă reacții rapide și violente.[7] Unele pericole, mai susțin experții, au fost destul de exagerate în presă: jocurile cu tentă violentă pot veni cu un plus de agresivitate, însă sub nicio formă nu vor face dintr-un copil bine educat o persoană violentă. Problema intervine atunci când ele sunt jucate de către copii care au fost victime ale abuzurilor părinților (fiind predispuși spre autoflagelare), aici existând un potențial pericol — cu toate că nu poate spune nimeni precis la cine se va manifesta o astfel de reacție nefastă.

Oricum, orele nesfârșite petrecute pe picior de război cu hoardele ce vor să te anihileze cultivă, indiscutabil, „înclinația către ostilitate“ și așa ajungi să crezi că puștiul de care te-ai lovit pe coridor a făcut-o cu intenție, pentru că-ți poartă pică. O altă problemă: dependenții de jocuri video manifestă vizibil mai puțină implicare într-o situație conflictuală, cum ar fi intimidarea unui copil de către unul sau mai mulți bătăuși.

Pornind de la faptul că vigilența vecină cu paranoia pe care o încurajează astfel de jocuri se poate combina uneori, din nefericire, cu agitația și dezorientarea unei minți lipsite de repere, se pune întrebarea: oare chiar ne dorim să le servim copiilor noștri asemenea merinde pentru creier?

În comparație cu vechile generații, cele noi, crescute în spiritul jocurilor pe calculator și nedespărțite, practic, de felurite ecrane, deschid drumul unui experiment fără precedent, „o diferență de necontestat în privința modului în care creierele lor filtrează viața de zi cu zi“ susținea un neurolog. Pe

termen lung, întrebarea care se naște este ce impact vor avea jocurile video asupra rețelei lor neuronale și asupra factorului social din viețile fiecăruia și dacă acest lucru va crea noi puncte forte sau va da naștere unor probleme nemaiîntâlnite până acum.

Partea bună, faptul că în mijlocul jocului trebuie să-ți menții concentrarea, trecând peste orice distrageri înșelătoare, pune în mișcare o funcție de execuție, fie sub forma imediată a concentrării atenției, fie sub formă de ocolire a respectivului impuls, ceva mai târziu. Dacă ne gândim și la necesitatea de a colabora și a se coordona cu ceilalți jucători, avem deodată o similitudine fantastică cu unele abilități de natură socială.

Copiii care joacă pe calculator jocuri care presupun cooperarea cu alții se dovedesc mai săritori în relația cu ceilalți. Poate că acele jocuri violente, de tipul „eu contra tuturor“, ar trebui regândite, iar strategia de bază să fie una a sprijinirii celor aflați în impas și a stabilirii de alianțe, nu doar clasica abordare ostilă.

Jocuri deștepte

Celebra aplicație de mobil Angry Birds fascinează milioane și milioane de utilizatori; s-au înregistrat miliarde de ore în care aceștia nu fac altceva decât să butoneze, complet vrăjiți. Dacă este adevărat că neuronii care sunt puși la treabă în același timp dezvoltă între ei legături, poate că ar fi nimerit să ne punem întrebarea care sunt acele abilități mentale, dacă există măcar una singură, ce cunosc o dezvoltare atunci când copiii noștri (ori chiar noi înșine) petrec(em) atât de mult timp jucând Angry Birds.

Procesele de învățare și memorare se derulează la capacitate optimă atunci când concentrarea este maximă. Jocurile video ne captează atenția și ne determină să facem mutări ciclice, repetitive, fapt pentru care ele reprezintă un bun mijloc de pregătire, o metodă foarte eficientă de a ne antrena creierul.

Grupul de cercetători condus de Michael Posner, de la University of Oregon, a întreprins un studiu care și-a propus să urmărească vreme de cinci zile copii de patru până la șase ani pe durata unor ședințe de cel mult 40 de minute de exersare a atenției. O parte din timp era alocată unui joc care

presupunea controlarea, cu ajutorul unui joystick, a unei pisici de pe ecran care încerca să prindă din mers diverse obiecte în mişcare.

Cu toate că aceste mai bine de trei ore de activităţi par relativ puţine pentru a putea determina o schimbare semnificativă în reţeaua neuronală asociată cu atenţia, datele provenite din monitorizarea undelor la nivel cerebral subliniază o modificare a activităţii respectivului circuit neuronal, comparativ cu rezultatele studiilor susţinute cu aportul persoanelor adulte.[8]

Concluzia: eforturile ar trebui să meargă în direcţia cooptării copiilor cu deficienţe de concentrare la asemenea tip de exerciţiu — aceia care suferă de autism, de lipsă de concentrare şi alte dificultăţi în învăţare — de vreme ce se pare că tocmai pe aceştia îi avantajează respectiva metodă de terapie. Pe lângă orice avantaj de natură terapeutică, grupul condus de Michael Posner recomandă asemenea metode de exersare a atenţiei pentru toţi copiii, ca o îmbunătăţire a sistemului educaţional.

Aceia care, asemenea lui Posner, sunt conştienţi de avantajele unei astfel de pregătiri mentale susţin că anumite jocuri video pot ajuta la îmbunătăţirea anumitor aspecte, de la vedere, „ochiul leneş" (ambliopie, în termeni de specialitate), până la căpătarea unei precizii şi a unei coordonări de chirurg. Studiile mai susţin că o deficienţă la nivelul reţelei neuronale asociate cu atenţia poate determina probleme de concentrare; problemele de orientare se regăsesc în fixaţiile celor care suferă de autism.[9]

În Olanda a avut loc un studiu în cadrul căruia copii cu vârsta de 11 ani, toţi suferind de ADHD, au fost monitorizaţi în timp ce se jucau un joc pe calculator care necesita un nivel foarte ridicat de atenţie: era necesar să fie cu ochii în patru la adversarii care apăreau de nicăieri şi să fie mereu atenţi la nivelul energiei propriului avatar.[10] După doar opt reprize de câte o oră, copiilor le venea deja mai uşor să se concentreze fără a mai fi distraşi (şi nu doar pe durata jocului).

Dacă vrem să le vedem partea pozitivă, „jocurile video sunt metode controlate de instruire, considerate ca extrem de motivante", determinând „o remodelare la nivel neurologic de ordin fizic şi funcţional", spune Michael Merzenich, reputat neurolog de la University of California, din San Francisco, care a condus un astfel de proiect de modificare conceptuală a

jocurilor pe calculator menit să remodeleze creierele persoanelor în vârstă cu deficiențe de ordin neurologic, cum ar fi pierderea memoriei ori demența.[11]

Ben Shapiro, cunoscut la nivel global pentru descoperii legate de medicamente — inclusiv în sfera neurologiei — la Merck Research Laboratories, a intrat în consiliul director al unei companii care lansează jocuri pe calculator axate pe cultivarea atenției și pe minimalizarea distragerilor. El recomandă jocurile istețe în locul medicației. „Un astfel de joc ar putea reduce pierderea funcțiilor cognitive de bază odată cu trecerea anilor", spune cercetătorul.

„Dacă vrei să observi schimbări pozitive în gândirea celor din jur, stabilește-ți direct obiective de natură mentală, nu moleculară — medicația înseamnă hazard, dacă ne gândim la mediul biologic, unde aceleași molecule îndeplinesc funcții diferite", adaugă el.

Dr. Merzenich se declară sceptic față de beneficiile relativ aleatorii — și oarecum neclare — ale jocurilor care se găsesc pe toate drumurile, preferând să le dezvolte pe acelea care fac trimitere directă la o serie de abilități mentale. O nouă generație de aplicații electronice, declară Douglas Gentile, ar pune în practică tehnici de exersare deșteaptă, ca acelea propuse de profesorii cu vocație:

- atingerea de obiective în mod progresiv, gradul de dificultate crescând odată cu fiecare nivel;
- adaptarea la ritmul fiecărui cursant în parte;
- feedback pe loc și diplome de merit pentru încurajarea progresului;
- exersarea acelorași abilități în contexte diferite, încurajând transferul de aptitudini.

Nu foarte departe în viitor, susțin unii cercetători, jocurile video de antrenare a atenției vor fi parte integrantă a sistemului educațional, în ideea de a se strânge informații despre jucătorii care se perfecționează simultan exact la jocul cu care rezonează — modelul de profesor stăruitor. Până atunci, mai spun experții, sumele de bani alocate unor astfel de aplicații electronice educaționale sunt de-a dreptul ridicole, comparativ cu bugetele

corporațiilor producătoare de jocuri video — așa că, în momentul de față, până și cele mai bune instrumente de antrenare a atenției sunt doar slabe ecouri ale zgomotului pe care îl face un joc ca Grand Theft Auto. Însă apar tot mai multe indicii că lucrurile s-ar putea schimba.

Mai demult, i-am urmărit pe cei patru nepoți ai mei, unul câte unul, jucând o versiune de probă a jocului Tenacity pentru iPad. Jocul te poartă prin câteva scene deconcertante, de la un deșert arid până la o scară magică, șerpuind către albastrul cerului.

Provocarea e simplă. De fiecare dată când expiri, atingi ecranul iPad-ului cu un deget. Și la fiecare a cincea expirare atingi cu două degete — cel puțin la primul nivel.

La vremea respectivă, copiii aveau șase, opt, doisprezece și, respectiv, paisprezece ani. Ei mi-au oferit posibilitatea de a face un fel de experiment natural cu privire la dezvoltarea creierului și a atenției.

Primul a fost cel de șase ani. A ales scena cu deșertul, care îl purta alene printre dune de nisip, palmieri și colibe din chirpici. La prima încercare, a fost nevoie să i se reamintească ce are de făcut; la a treia, deja începuse să-și coordoneze binișor bătaia din deget cu respirația — dubla bătaie din degete îi mai dădea când și când bătăi de cap.

Chiar și așa, nepotul era de-a dreptul încântat să vadă cum dezolantul deșert se transforma într-un câmp cu trandafiri, de fiecare dată când nimerea bătaia pe ecranul iPad-ului.

Alegerea nepoatei în vârstă de opt ani a fost o scară șerpuind spre cer. Pe măsură ce scara urca, dezvăluind minunății ce-ți luau ochii, apăreau și unele distrageri: ba un elicopter care făcea o piruetă și apoi dispărea, ba un avion, apoi un stol de păsărele și, la cel mai înalt nivel, sateliți de diverse forme și mărimi. Micuța a rămas concentrată asupra bătăilor, zece minute fără oprire, chiar dacă în acea zi avea puțină febră.

Cea de-a doua nepoată, care abia împlinise doisprezece ani, a ales o scară unduitoare care o purta prin spațiul cosmic, unde distragerile apăreau sub forma planetelor, ploilor de meteoriți și asteroizilor. Dacă cei doi verișori mai mici au avut nevoie de puțin control al respirației și de numărat cu voce tare pentru a bate corect, ea a fost perfect destinsă, respirând natural.

Și cea mai mare nepoată, de aproape paisprezece ani, a ales tot scena deșertului și a parcurs întregul exercițiu fără cel mai mic efort. La final mi-a spus: „Mă simt destinsă și relaxată — îmi place joculețul."

Într-adevăr, cu toții au fost realmente fermecați, coordonându-și respirația și ritmul bătăilor din degete. „M-am simțit cu adevărat acolo, concentrată", a mărturisit fetița de doisprezece ani. „Mi-ar plăcea să o fac din nou".

A fost exact ceea ce și-au dorit creatorii jocului. Tenacity, spune Davidson, a fost creat de către un grup de designeri recunoscuți de la University of Wisconsin, după ideea lui. „Am luat din studiile noastre neurologice ceea ce descoperisem despre concentrarea atenției și despre inducerea stării de calm și am pus totul într-un joc pentru ca cei mici să se poate bucura de aceste beneficii."

Tenacity ajută la dezvoltarea atenției selective, „cărămida care stă la baza tuturor celorlalte forme ale învățării", mai spune el. „Disciplinarea atenției te ajută să te poți concentra asupra obiectivelor propuse și să depășești orice distrageri", fapt care este secretul succesului în orice domeniu de activitate.

„Dacă am putea să creăm un joc pe placul copiilor, ar fi cea mai eficientă metodă de a le antrena atenția, având în vedere cât de mult timp petrec aceștia jucându-se și cât de mult le place asta", declară Davidson, conducător al Center for Investigating Healthy Minds din cadrul University of Wisconsin. „Temele vor deveni o plăcere."

Stanford University deține un laborator de relaxare a minții, unde experții lucrează la diverse dispozitive menite să încurajeze ideea concentrării liniștite, calme a atenției. Un astfel de dispozitiv de relaxare, un „respirator", se prezintă ca o centură care detectează ritmul inspirării și al expirării. Dacă te trezești cu un inbox plin, „lipsă acută de oxigenare a e-mailului" în limbajul dezvoltatorilor, ai la dispoziție o aplicație pe iPhone care te ajută să-ți exersezi atenția și-ți domolește ritmul respirației și al minții.

Stanford's Institute of Design le oferă celor interesați posibilitatea de a se înscrie la un curs ce poartă numele „Designing Calm". Cum spune și Gus Tai, unul dintre profesorii de acolo, „mare parte din tehnologia din Silicon Valley are ca țintă distragerile. Ceea ce vrem noi să facem este să aducem un oarecare echilibru în lume și vrem să facem asta prin tehnologia relaxării."[12]

Note:

_*_ Apărută în traducere la Curtea Veche Publishing, București, 2007. (*n. red.*)

1 Cazul lui Daniel Cates a fost povestit de către Jay Kaspian Kang în „The Gambler“, *New York Times Magazine*, 27 martie 2011, pp. 48-51.

2 Pokerul, desigur, nu este doar un joc de abilitate; mai multe mâini proaste la rând îl pot pune în dificultate până și pe cel mai experimentat jucător. Avantajul abilității va da însă roade după mii și mii de jocuri. O particularitate a jucătorilor de poker online este, evident, un soi de abandon lipsit de teamă legat de asumarea riscului, o atitudine esențială într-un cadru în care poți pierde sute de mii de dolari într-o fracțiune de secundă.

3 Marc Smith a fost citat în *Boston Globe*, 28 iulie 2012, p. A6.

4 Daphne Bavelier *et al.*, „Brains on Video Games“, *Nature Reviews Neuroscience*, nr. 12, decembrie 2011, pp. 763-768.

5 Gentile, *ibid.*

6 *Ibid.*

7 Cea mai edificatoare metaanaliză de până astăzi, obținută din centralizarea datelor a 136 de studii asupra unui număr de 30 296 de fani ai jocurilor video, a scos la iveală un nivel ridicat de agresivitate. Craig A. Anderson, „An Update on the Effects of Playing Violent Video Games“, *Journal of Adolescence*, nr. 27, 2004, pp. 113–122. De asemenea, vezi John L. Sherry, „Violent Video Games and Aggression: Why Can't We Fiind Effects?“, în Raymond Preiss *et al.*, editori, *Mass Media Effects Research: Advances Through Meta-Analysis*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, 2007, pp. 245-262.

8 Partea cea mai importantă: structura neuronală frontală. Vezi M.R. Rueda *et al.*, „Training, Maturation, and Genetic Influences on the Development of Executive Attention“, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102, nr. 41, 2005, pp. 1029–1040.

9 Mai există un indiciu pentru ADHD: slaba activitate în regiunile prefrontale, care țin de organizarea atenției, forța decizională și autocontrol. M.K. Rothbart și M.I. Posner, „Temperament, atenție și psiho-patologie comportamentală“, în D. Cicchetti și D.J. Cohen, editori,

Handbook of Developmental Psychopathology, Wiley, New York, 2006, pp. 167-188.

10 O. Tucha *et al*., „Training of Attention Functions in Children with Attention Deficit Hyperactivity Disorder“, *Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 20 mai 2011.

11 Merzenich în Bavelier *et al*., „Brains on Video Games“.

12 Gus Tai, citat în Jessica C. Kraft, „Digital Overload? There's an App for That“, *New York Times*, 22 iulie 2012, Suplimentul de Educație, p. 12.

CAPITOLUL 17

Respirație în grup

DACĂ MERGI CU MAȘINA până în capătul celei mai îndepărtate străzi din Harlemul hispanic, New York East Side, vei da peste Școala Generală P.S. 112, pitită între FDR Drive, o biserică catolică, o parcare pentru camioane și gigantul complex de cămine pentru nevoiași Robert F. Wagner.

Copiii care merg la școala P.S. 112 provin din familii sărace, locuind în mare parte în acel complex de cămine, aflat în paragină. Când un băiețel de șapte ani a spus în timpul unei ore că un cunoscut de-al lui a fost împușcat, profesorul a întrebat câți dintre copiii prezenți se află în aceeași situație. Au ridicat toți mâinile.

Cum intri în P.S. 112, ești întâmpinat de gardian — o amabilă femeie în vârstă. Însă odată ce pășești pe culoarele instituției, cum am făcut eu într-o dimineață, te uimește atmosfera de acolo: m-am uitat în fiecare clasă și am văzut copii liniștiți, cuminți și ascultători, absorbiți în exerciții ori sorbind vorbele profesorului.

Când am ajuns în dreptul ușii cu nr. 302, sală pentru copiii de clasa a II-a, avîndu-le ca învățătoare pe Emily Hoaldridge și Nicolle Rubin, am înțeles care este unul dintre ingredientele esențiale ale rețetei pentru acea atmosferă de pace care plutea pretutindeni: respirația în grup.

Cei 22 de copii stăteau câte trei ori patru într-o bancă, lucrând la un exercițiu de matematică. Domnișoara Emily a sunat dintr-un clopoțel melodios. Pe dată, copiii s-au adunat în liniște și s-au așezat pe un covor mare, unul în spatele celuilalt, pe rânduri, cu picioarele încrucișate sub ei și cu fața la cele două învățătoare. O fetiță s-a dus la ușa clasei, a agățat de clanță un semn cu NU DERANJAȚI și a închis ușa.

Apoi, fără gălăgie, învățătoarele au ridicat, pe rând, hârtii cu numele fiecărui copil — semnalul ca aceștia să meargă în ordine la cuier și să-și ia animăluțul de pluș preferat: tigri dungați, un porcușor roz, un cățeluș galben, un măgăruș violet. Băieții și fetele și-au găsit apoi un loc să se întindă, și-au așezat animăluțul preferat pe burtică și au așteaptat așa, cu mâinile pe lângă corp.

Au ascultat îndrumările unei voci prietenoase de bărbat și au făcut o serie de inspirări și expirări lungi, în timp ce numărau în gând „Unu, doi, trei".[1] Apoi și-au strâns și relaxat pleoapele; au deschis gura larg și au scos limba afară; au făcut un cerc cu mâinile, relaxându-le una câta una. Vocea le-a mai spus: „Acum ridicați-vă și vă veți simți relaxați"; și, pe măsură ce făceau asta, cu toții dădeau impresia că se simt într-adevăr relaxați.

Un alt clinchet de clopoțel le-a dat semnal copiilor să se așeze, în perfectă liniște, făcând un cerc pe covor și pregătindu-se să povestească ce au experimentat. „Mă simt foarte bine pe dinăuntru." „M-a luat leneveala, pentru că tot corpul era relaxat." „M-a făcut să mă gândesc la lucruri frumoase."

Dacă ne gândim puțin la metodica exercițiului și la liniștea din clasă, nu prea ne dă mâna să afirmăm că 11 din cei 22 de copii prezenți ar avea „nevoi speciale": dificultăți de ordin cognitiv ca dislexia, probleme de vorbire ori surzenie parțială, probleme de atenție sau altele ce țin de autism.

„Avem destul de mulți copii cu probleme, însă, atunci când facem aceste exerciții, ele nu se manifestă", ne spune Emily. Cu o săptămână în urmă, o pană de curent i-a lipsit pe copiii din sala de clasă cu numărul 302 de exercițiul ritualic. „Parcă erau alți copii", mai spune învățătoarea. „Nu puteau sta locului; se foiau de colo-colo."

„În școala noastră există și copii cu mari probleme de concentrare", declară doamna director, Eileen Reiter. „Acest exercițiu îi ajută să se relaxeze și să se poată concentra mai bine. Le oferim și pauze de destindere — toate acestea dau roade."

De exemplu, mai spune doamna Reiter, „în loc să le dăm liber afară, îi învățăm să-și ia «liber înăuntru», pentru a se gândi la ceea ce simt", în ideea de a-i ajuta pe copii să fie autodidacți, nu să se conducă după sistemul

pedepselor și recompenselor. Atunci când apar probleme, „îi întrebăm ce ar dori să schimbe data viitoare", mai spune Reiter.

Respirația în grup face parte dintr-o strategie mai amplă numită Inner Resilience Program, care a luat ființă în urma atentatelor din 11 septembrie 2001, de la World Trade Center. Mii și mii de copii care mergeau la școlile din apropierea turnurilor gemene au fost evacuați în momentul exploziilor. Mulți dintre ei au avut de mers kilometri buni pe dezolanta West Side Highway, avându-i pe profesori în spate, pentru a nu fi tentați să se uite la tragicul decor pe care îl lăsau în urmă.

În lunile ce au urmat, Crucea Roșie i-a cerut sprijinul Lindei Lantieri — al cărei program de soluționare a conflictelor își dovedise deja eficacitatea în multe școli — să conceapă un altul, menit să-i ajute pe copii (și pe profesori) să-și recapete încrederea după atentatele din 11 septembrie. Inner Resilience Program, dublat de o serie de metode de instruire emoțională, „a schimbat realmente atmosfera din școală", declară Reiter. „Acum este un loc al liniștii. Copiilor le este mai ușor să învețe când sunt liniștiți."

„Cea mai grea parte este să-i faci pe micuți să fie autodidacți", adaugă doamna director. „Dat fiind că noi pregătim copii din clasele primare, dorim să-i ajutăm să înceapă să vadă lucrurile în perspectivă și să conceapă strategii după care să se conducă mai departe. Ei învață să cântărească gravitatea unei probleme, ca atunci când sunt tachinați ori intimidați; nu este deloc plăcut când cineva îți rănește sentimentele. Sau situații mai puțin profunde, cum ar fi faptul că nu stau prea bine la învățătură. În felul acesta ei pot identifica problema și pot concepe o strategie care să-i conducă la soluționarea acesteia."

În toate sălile de clasă din P.S. 112 se găsește un „colț al liniștii", un loc special în care se poate refugia orice copil care are nevoie de puțină liniște. „Uneori au pur și simplu nevoie de o pauză, de câteva momente în care să fie singuri cu ei înșiși", adaugă Reiter. „Un copil frustrat ori supărat cu adevărat se duce acolo și încearcă să pună în practică strategia pe care a învățat-o. Ideea principală este să ajungi la firul problemei și să înțelegi ce trebuie să faci pentru a te proteja."

În vreme ce copiii de la cinci la șapte ani sunt instruiți după modelul respirației în grup, când ajung la vârsta de opt ani ei exersează respirarea controlată, care s-a dovedit eficientă atât pentru atenția susținută, cât și pentru dezvoltarea rețelei neuronale care ne ajută să ne relaxăm. Această combinație de liniște și concentrare dă naștere unei stări interioare propice învățării sistematice.

Potrivit unei analize a rezultatelor obținute după un semestru de punere în practică a programului, copiii care aveau cea mai mare nevoie de ajutor — aceia care prezentau „riscuri serioase“ de derapaj — au avut cel mai mult de câștigat de pe urma acestei experiențe: dezvoltarea semnificativă a puterii de concentrare și a sensibilității perceptive, precum și o diminuare a agresivității, a stărilor depresive și a frustrărilor legate de învățat.[2] Mai mult, profesorii care au pus în practică acest program au ajuns la o mai bună stare de spirit generală, ceea ce este o notă pozitivă sub aspectul atmosferei de studiu din clasă.

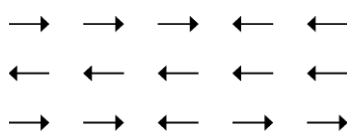
Lumina roșie a semaforului

Într-o sală de grădiniță, opt copii de trei ani stau la măsuțe și colorează, pe rând, un desen cu un clovn, iar pe fundal se aud cântece pentru prichindei. Deodată, muzica se oprește — la fel și copiii.

Acel moment conține o oportunitate de învățare pentru cortexul prefrontal al oricărui copil de trei ani, zona cerebrală în care își au originea funcții active precum impulsul de a distruge și acela de a se revolta. Una dintre aceste capacități, și anume controlul mental, este cheia calității vieții.

Oprirea la semn anume este Sfântul Graal al controlului mental. Cu cât mai ușor le este copiilor să se oprească odată cu muzica — sau să execute mișcarea corectă în jocul Simon Says —, cu atât mai dezvoltat este circuitul neuronal prefrontal corespunzător controlului mental.

Iată un test pentru controlul cognitiv. Spune repede ce sens indică săgeata din mijloc în fiecare din rândurile de mai jos?



Când acest test are loc în condiții de laborator, participanții obțin rezultate vizibil diferite (conform măsurărilor la nivel de sutime de secundă — nedetectabile de o persoană obișnuită) în ceea ce privește viteza cu care numesc sensul săgeții din mijloc. Testul, numit „Flancurile“, din cauza săgeților care flanchează săgeata vizată și pot distrage atenția de la aceasta, evaluează predispoziția copilului de a fi distras de factorii de care perturbă atenția. Concentrarea asupra săgeții din mijloc orientată spre stânga și ignorarea tuturor celorlalte orientate spre dreapta necesită un control mental puternic din partea copilului, mai ales în cazul unei serii atât de dificile de săgeți precum cea de mai sus.

Copiii scăpați de sub control — aceia pe care profesorii exasperați îi dau afară din clasă ori, cel puțin, își doresc s-o facă — au un deficit în privința acestor circuite; acțiunile lor sunt dictate de toane. Însă, mai degrabă decât să-i pedepsim, de ce să nu le oferim o lecție care să îi ajute să se controleze mai bine? De exemplu, preșcolarii care au fost învățați să se concentreze asupra propriei respirații au avut rezultate mai exacte și mai rapide la testul flancurilor.[3]

Poate că nicio altă capacitate cognitivă nu contează atât de mult în obținerea succesului în viață — conform studiului neozeelandez — precum controlul mental. Copiii care își pot ignora impulsurile de moment au capacitatea de a elimina aspectele irelevante și de a se concentra asupra obiectivelor pe parcursul întregii vieți. Exisă și o aplicație educațională care dezvoltă această abilitate. Se numește „educație socială și emoțională“.

Când elevii de clasele a II-a și a III-a dintr-o școală din Seattle încep să devină agitați, profesorii lor le spun să se gândească la un semafor. Lumina roșie înseamnă Stop — calmează-te. Respiră profund și, pe măsură ce te calmezi, înțelege problema și spune cum te simți.

Lumina galbenă le amintește să se liniștească și să se gândească la posibilele variante de a rezolva problema și apoi să o aleagă pe cea mai bună. Lumina verde le semnalează faptul că pot să-și pună planul în aplicare și să vadă cum funcționează.

Prima dată când am văzut afișele cu semafoare a fost când vizitam câteva școli din New Haven, Connecticut, într-o perioadă în care lucram la un articol pentru *New York Times* — cu mult înainte de a ajunge să apreciez

eficiența pe care o au aceste postere în dezvoltarea atenției copiilor. Semaforul le antrenează capacitatea de a trece de la impulsurile de jos în sus, controlate de amigdală, la acelea de sus în jos, controlate de atenția activă care-și are centrul în zona prefrontală.

Exercițiul cu semaforul a fost inventat de Roger Weissberg pe vremea când era psiholog la Yale, iar la sfârșitul anilor 1980 tot el a creat programul inovator denumit „dezvoltare socială“ în școlile din New Haven. Acum, imaginea semaforului apare pe pereții a sute de săli de clasă din toată lumea.

Și aceasta se-ntâmplă dintr-un motiv întemeiat. În trecut se știa destul de puțin despre faptul că, dacă cei mici sunt ajutați să reacționeze în acest fel la propriile stări de furie și anxietate, rezultatul este unul pozitiv. La ora actuală, metoda are același statut ca oricare alta din științele sociale.

În cadrul unei metaanalize, un număr de peste 200 de școli, cu programe de educație emoțională asemănătoare programului de dezvoltare socială din New Haven, au fost comparate cu școli similare care nu ofereau astfel de programe.[4] Concluziile în legătură cu școlile care ofereau programul: gălăgia și comportamentele obraznice din sălile de clasă au scăzut cu 10%, prezența și alte comportamente pozitive au crescut cu 10%, iar numărul notelor bune la teste a crescut și el cu 11%.

În școala din Seattle despre care am vorbit mai sus, exercițiul cu semaforul a fost combinat cu un altul. Profesorii le arătau elevilor din clasele a II-a și a III-a planșe cu fețe care exprimau diverse emoții, fiecare chip fiind desemnat prin numele emoției corespunzătoare. Copiii discutau despre cum este să simți vreuna dintre acele emoții — să fii furios, speriat sau fericit.

Aceste planșe cu „chipuri ale emoțiilor“ l-au determinat pe unul dintre copiii în vârstă de șapte ani să se concentreze asupra propriilor emoții; cei mici asociază cuvântul care desemnează o emoție cu imaginea, apoi cu propria experiență. Simplul act cognitiv are impact la nivel neuronal: emisfera dreaptă a creierului recunoaște emoția reprezentată în imagine, în timp ce emisfera stângă înțelege denumirea și semnificația acesteia.

Concentrarea asupra propriilor emoții necesită îmbinarea tuturor acestor stimuli în corpul calos, țesutul care conectează emisfera stângă de cea

dreaptă. Cu cât conexiunea este mai puternică de-a lungul punții neuronale, cu atât mai bine ne vom înțelege propriile emoții.

Capacitatea de a denumi emoțiile pe care le avem și de a le alătura amintirilor și asocierilor noastre este esențială pentru autocontrol. Conform descoperirilor realizate de feluriți psihologi, învățarea limbajului le dă copiilor posibilitatea de a face apel la imperativul interior „Nu face asta!“ care înlocuiește vocea părinților atunci când cei mici trebuie să își stăpânească pornirile impulsive.

Exercițiul semaforului și acela al planșelor cu emoții dezvoltă împreună două instrumente neuronale care se completează reciproc în ceea ce privește controlul impulsurilor. Exercițiul semaforului întărește circuitele dintre cortexul prefrontal — centrul activ al creierului situat chiar în spatele frunții — și centrii limbici din zona centrală a creierului, acest vulcan al impulsurilor și instinctelor fiecăruia. Chipurile emoțiilor dezvoltă conectivitatea între cele două emisfere cerebrale, îmbunătățind capacitatea de a raționa în legătură cu emoțiile. Această conexiune de sus în jos și stânga-dreapta unește cele două jumătăți ale creierului copilului, îmbinând perfect sisteme care, separat, creează universul haotic al unui copil de trei ani.[5]

La copiii de vârste mai fragede, aceste circuite neuronale sunt încă în stadiu de dezvoltare (maturizarea completă are loc abia în jurul vârstei de 25 de ani), fapt care explică capriciile caraghioase, uneori exasperante, ale copilului care se lasă condus de propriile toane. Între cinci și opt ani însă, creierul copilului trece printr-o dezvoltare explozivă a circuitelor responsabile cu controlul impulsurilor. Capacitatea de a reflecta asupra impulsurilor și de a spune pur și simplu „Nu“ îi face pe copiii de clasa a III-a să fie mai liniștiți în comparație cu micii gălăgioși din clasa I. Proiectul Seattle valorifică din plin această explozie a dezvoltării neuronale.

Dar de ce să așteptăm până în școala primară? Circuitele inhibitorii încep să se dezvolte încă de la naștere. Walter Mischel i-a învățat pe micuții de patru ani cum să reziste tentației fursecurilor privindu-le în mod diferit — de exemplu, concentrându-se asupra culorii lor. Mischel a fost primul care a afirmat că până și un copil de patru ani care pur și simplu nu poate aștepta și

apucă imediat o prăjitură poate învăța să își amâne satisfacerea poftei — impulsivitatea nu este neapărat un diagnostic pe viață.

Într-o epocă în care cumpărăturile online și mesageria instantă încurajează satisfacerea imediată a plăcerilor, copiii au mai multă nevoie de ajutor în ceea ce privește acest exercițiu. Conform uneia dintre concluziile profunde ale cercetătorilor care au studiat cazul copiilor din Dunedin, Noua Zeelandă, copiii și adolescenții au nevoie de intervenția unor adulți care să îi ajute să își întărească autocontrolul. Programele de educație socială și emoțională urmăresc exact acest scop, începând cu anii de grădiniță și până în ultimul an de liceu.[6]

Este interesant faptul că Singapore a fost prima țară din lume care a introdus în școli programele obligatorii de educație socială și emoțională. Statul a înregistrat unul dintre cele mai mari succese economice din ultimii 50 de ani, forma de guvernare axată pe grija față de cetățeni transformând o națiune minusculă din punct de vedere numeric într-o veritabilă forță economică.

Singapore nu deține resurse naturale, nu are o forță armată puternică, nici influență politică. Secretul său sunt oamenii, iar guvernul a dezvoltat resursele umane ca motor al economiei. Școlile sunt incubatoare ale remarcabilei forțe de muncă din Singapore. Cu gândul la viitor, Singapore a încheiat un parteneriat cu Roger Weissberg, actualul președinte al programului intitulat Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning, care vizează proiectarea, pentru școlile din Singapore, a planurilor de lecție bazate pe inteligența emoțională.

Iar aceasta pentru un motiv întemeiat: una dintre concluziile economiștilor referitoare la studiul Dunedin scoate în relief faptul că, dacă toți copiii deprind astfel de abilități, venitul pe cap de locuitor ar putea crește sensibil, la acest spor adăugându-se creșterea calitativă a sănătății și o scădere a ratei infracționalității.

Inteligența emoțională bazată pe atenție

Antrenarea atenției copiilor în școlile primare se completează cu Inner Resilience Program, care este modelul pentru cele mai performante

antrenamente din cadrul mișcării pentru educație emoțională. Sunt co-fondator al Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning — echipa care a facilitat implementarea acestor programe în sute de circumscripții școlare din toată lumea — din perioada în care lucram la *Inteligența emoțională*.

Am observat că lecțiile de inteligență emoțională — cu alte cuvinte, de atenție acordată propriilor emoții, autoorganizare, empatie și abilități sociale — funcționau în tandem cu programa standard. Acum conștientizez faptul că pasul următor constă în antrenarea atenției, o metodă la îndemână pentru dezvoltarea circuitelor neuronale fundamentale pentru inteligența emoțională.

„Am predat educație socială și emoțională ani de zile", mi-a spus Linda Lantieri. „Când am adăugat elementul atenției, am remarcat imediat îmbunătățirea vizibilă a capacității elevilor de a se calma și a dorinței lor de a învăța. Aceste lucruri se întâmplă la vârste fragede, încă de la începutul anului școlar."

Pare să existe o sinergie naturală între educația socială și emoțională, pe de o parte, și antrenarea atenției pentru concentrare, pe de altă parte. Când am discutat cu Weissberg, acesta mi-a spus că organizația realizează o evaluare a impactului concentrării în programele de educație emoțională și socială. „Controlul mental și funcțiile active sunt esențiale în ceea ce privește atenția la propriile emoții și autoorganizarea, precum și în viața academică", afirmă Weissberg.

Atenția deliberată, de sus în jos, este cheia autoorganizării. Zonele din creier rezervate funcțiilor active se maturizează în ritm rapid, începând cu anii de grădiniță și până în clasa a II-a (dezvoltarea acestor rețele neuronale fiind un proces continuu până la vârsta adultă). Rețelele sunt responsabile atât de prelucrarea „la cald" a emoțiilor de moment, cât și de prelucrarea „la rece" a informațiilor neutre, precum cele învățate la școală.[7] Aceste circuite par a fi surprinzător de plastice de-a lungul copilăriei, fapt care sugerează utilitatea intervențiilor de tipul educației sociale și emoționale.

Un alt studiu a urmărit antrenarea atenției unor copii de patru și șase ani pe parcursul a cinci ședințe constând în jocuri care dezvoltă atenția vizuală (copiii trebuiau să ghicească în ce punct va apărea la suprafața apei o rață

care înoată sub apă), capacitatea de a identifica o țintă constând într-un personaj din desene animate plasat printre alte figuri care ar putea distrage atenția, precum și controlarea impulsurilor (click dacă oaia apare din spatele căpiței de fân, dar nu și dacă apare un lup).[8]

Concluziile au fost următoarele: a fost îmbunătățit eșafodajul neuronal atât al abilităților emoționale, cât și al celor cognitive. Creierele copiilor de patru ani care au beneficiat de acest tip de antrenament prezentau o organizare asemănătoare cu aceea a creierelor copiilor de șase ani, iar cele ale copiilor de șase ani prezentau structurile neuronale determinate ale funcțiilor active, așa cum au fost identificate la adulți.

Cu toate că genele dețin controlul asupra maturizării regiunilor din creier corespunzătoare atenției active, astfel de gene sunt, la rândul lor, modelate de experiență, iar acest tip de antrenament pare să le accelereze activitatea. Rețeaua responsabilă de aceste transformări — extinsă între girusul cingular anterior și zonele prefrontale — este activă în organizarea atenției atât în sfera emoțională, cât și în cea cognitivă: are rol în gestionarea impulsurilor emoționale și, totodată, a aspectelor IQ-ului precum inteligența nonverbală și fluiditatea gândirii.

Conform vechii dihotomii din psihologie dintre aptitudinile „cognitive“ și cele „noncognitive“, aptitudinile deprinse în școală reprezintă o categorie distinctă față de cele sociale și emoționale. Dat fiind însă faptul că eșafodajul neuronal răspunzător de controlul activ se află la baza abilităților academice, dar și a celor emoționale și sociale, distincția pare a fi depășită, așa cum este și dihotomia carteziană minte-corp. În structura creierului, ambele se află în interacțiune și niciodată complet independente. Copiii care nu reușesc să fie atenți nu pot să învețe; în plus, nu reușesc nici să se autoorganizeze prea bine.

„Dacă vă folosiți de instrumente precum un scurt răgaz rezervat în mod regulat liniștirii“, afirmă Lantieri, „un Colț al Liniștii unde copiii să meargă singuri atunci când au nevoie să se calmeze, precum și atenția acordată emoțiilor, atunci veți avea ca rezultat o stare sporită de calm și capacitatea de autoorganizare, pe de o parte, și abilitatea de a le menține, pe de altă parte. Aveți posibilitatea de a le transforma fiziologia și atenția la propriile stări emoționale.“

Dezvoltându-le copiilor aptitudini care îi ajută să se calmeze și să se concentreze, „punem bazele atenției acordate emoțiilor și autoorganizării, pe care putem ridica apoi eșafodajul celorlalte aptitudini care țin de educația emoțională și socială, cum ar fi ascultarea activă, identificarea stărilor emoționale și așa mai departe".

La începuturile implementării programului de educație socială și emoțională, Lantieri mi-a spus: „Ne așteptam ca cei mici să utilizeze calitățile dezvoltate prin educația socială și emoțională atunci când ajung în condiții de stres, însă nu au reușit să apeleze la ele. Acum conștientizăm faptul că au nevoie, mai întâi, de un instrument ceva mai elementar: controlul mental. Acesta se obține prin exerciții de respirație și de atenție. Odată ce experimentează utilitatea acestor tehnici, copiii încep să aibă încredere și își spun «Pot să fac asta»."

„Unii copii fac apel la ele în timpul testelor — purtând un Biodot", o mică bulină de plastic care își schimbă culoarea odată cu schimbările de temperatură ale pielii (deci odată cu intensificarea fluxului sanguin din zona respectivă). Bulina „îi atenționează în momentele în care devin prea anxioși pentru a se concentra la cerințele testului. Dacă bulina le arată că este cazul, cei mici fac apel la atenție pentru a se calma și a se concentra, apoi se întorc la test în clipa în care sunt în stare să judece mai clar. Copiii înțeleg că faptul că nu se descurcă la teste nu se explică prin aceea că sunt proști, ci altfel: «Atunci când sunt extrem de agitat, răspunsul este în capul meu, dar nu pot ajunge la el. Dar știu să mă concentrez și să mă calmez — și după aceea găsesc răspunsul.» Adoptă atitudinea celui care preia controlul asupra propriilor emoții și știe cum să procedeze pentru a reuși."

The Inner Resilience Program este implementat în școli, din Youngstown, Ohio, până în Anchorage, Alaska. „Programul funcționează cel mai bine", afirmă Lantieri, „împreună cu un program de educație socială și emoțională. Toate aceste școli le combină pe cele două."

Cum să o scoatem la capăt în tot acest ghiveci

Literatura de specialitate care are ca subiect efectele meditației însumează un ghiveci de rezultate negative, pozitive și remarcabile, într-un mix de metodologii problematice, proiecte mai mult sau mai puțin reușite și studii

remarcabile. Așa stând lucrurile, am apelat la Richard Davidson, decanul departamentului de neuroștiințe contemplative al Universității din Wisconsin, pentru a ordona și sintetiza toate datele referitoare la beneficiile concrete asupra dezvoltării atenției ale exercițiului concentrării. Davidson a enumerat imediat două beneficii majore.

„Concentrarea", a afirmat el, „dezvoltă rețeaua clasică responsabilă de atenție în sistemul fronto-parietal al creierului care conlucrează în vederea distribuirii atenției. Aceste circuite sunt fundamentale pentru traseul de bază al atenției: mutarea concentrării de pe un aspect pe altul și persistența atenției asupra celui din urmă."

O altă îmbunătățire esențială are loc în ceea ce privește atenția selectivă, prin suprimarea factorilor perturbatori. Astfel, avem posibilitatea de a ne concentra asupra aspectelor importante fără a fi distrași de ceea ce se întâmplă în jurul nostru — poți, de exemplu, să te concentrezi asupra semnificației cuvintelor pe care le ai acum în față, mai degrabă decât să fii distras, să spunem, de această notă.[9] Iată este esența controlului mental.

Deși la ora actuală există puține studii bine realizate asupra concentrării la copii, „în cazul adulților avem suficiente date referitoare la rețelele de concentrare și atenție", conform lui Mark Greenberg, profesor de dezvoltare umană la Pennsylvania State University.[10] Greenberg, care conduce el însuși cercetări în domeniul capacității de concentrare a tinerilor, este precaut, dar optimist.[11]

Unul dintre cele mai importante beneficii în ceea ce îi privește pe studenți se repercutează asupra capacității de înțelegere. Lipsa de concentrare afectează negativ comprehensiunea. Antidotul la o minte visătoare este metaconcentrarea, atenția acordată atenției înseși, analogă capacității de a *observa faptul că nu observi* ceea ce ar trebui, și redirecționarea atenției. Concentrarea întărește mușchiul esențial al atenției.[12]

Remarcabile sunt și efectele bine cunoscute ale relaxării, precum starea de calm dintr-o sală de clasă în care se practică exercițiul respirației. Impactul fiziologic sugerează un decalaj în sens negativ al valorii de referință a excitării în rețelele nervului vag, fapt esențial pentru păstrarea calmului în condiții de stres și depășirea stărilor emoționale negative. Nervul vag este

asociat cu o multitudine de funcții la nivel fiziologic, cea mai notabilă fiind pulsul, deci lejeritatea cu care depășim stările de stres.[13]

O modulație înaltă a nervului vag, care poate fi efectul concentrării și al altor tipuri de meditație, poate duce la o flexibilitate sporită în mai multe domenii.[14] Oamenii reușesc să își controleze mai bine atât atenția, cât și emoțiile. Pot să își facă mai ușor relații pozitive în societate și să interacționeze eficient.

Dincolo de aceste beneficii, persoanele care meditează asupra concentrării prezintă o ameliorare a simptomelor asociate cu o gamă largă de tulburări fiziologice, de la spasme ușoare până la hipertensiune arterială și dureri cronice. „Unul dintre cele mai însemnate efecte ale concentrării are loc la nivel biologic", afirmă Davidson, „fapt care este surprinzător pentru un exercițiu de antrenare a atenției".

Jon Kabat-Zinn a pus bazele unui program intitulat Mindfulness-Based Stress Reduction, care a declanșat o tendință la nivel mondial către dezvoltarea capacității de concentrare, preluată de sute de spitale și clinici, precum și în societate în general, de la închisori până la centre de dezvoltare în leadership. Zinn mi-a spus următoarele: „De obicei, pacienții vin la noi pentru că se simt copleșiți de stres sau de durere. Însă există o conexiune între focalizarea atenției asupra propriilor stări interioare și identificarea schimbărilor necesare pentru o viață mai bună. Oamenii renunță de bună voie la fumat sau își schimbă stilul de alimentație și încep să slăbească, deși, ca regulă, niciodată nu vorbim direct despre aceste probleme ale lor."

Aproape orice gen de meditație redresează, în principiu, obișnuințele care țin de atenție — în mod special obiceiul minților visătoare de a fi absente din momentul prezent.[15] În urma testării a trei tipuri de meditație — concentrare focalizată, generare a sentimentelor de iubire și grijă și concentrare asupra tuturor stimulilor —, fiecare dintre aceste tehnici au avut un efect calmant asupra minților visătoare.

Așadar, dacă jocurile specializate reprezintă o soluție promițătoare pentru îmbunătățirea abilităților cognitive, concentrarea și antrenarea atenției prin metode similare sunt, la rândul lor, alternative complementare. Cele două abordări pot să se completeze una pe cealaltă, ca în jocul de respirație

Tenacity. Davidson mi-a spus următoarele: „Preluăm tot ce putem folosi din cercetările asupra meditației și adaptăm informațiile la jocuri pentru a profita de beneficii extinse. Cercetările întreprinse de noi asupra atenției și stării de calm au influențat modul de proiectare a jocurilor."

Metode precum meditația par să ne ofere o modalitate „organică" de antrenare a aptitudinilor de concentrare, fără riscul de a limita viața socială a copiilor, pericol aferent jocurilor pe calculator.[16] Într-adevăr, meditația activează circuite ale creierului care ne fac să ne implicăm și mai mult în lume, mai degrabă decât să ne retragem din ea.[17] Rămâne de văzut dacă un joc bine proiectat poate avea același efect asupra circuitelor neuronale responsabile pentru integrarea socială.[18]

Daniel Siegel, psihiatru la University of California, Los Angeles, descrie rețeaua care leagă acordarea la propriile stări interioare și acordarea la stările celorlalți drept un „circuit al rezonanței" care poate fi consolidat prin exercițiul meditației.[19] O viață bine conectată începe, conform lui Siegel, de la circuitele corespunzătoare concentrării, din centrele active prefrontale ale creierului, care au o funcție dublă: ele intră în joc și atunci când intrăm pe aceeași lungime de undă cu ceilalți. Concentrarea consolidează conexiunile dintre zonele active prefrontale și amigdală, în mod special circuitele responsabile cu a spune „Nu" impulsurilor de moment — o aptitudine esențială în viață (așa cum am văzut în Partea a II-a).[20]

Funcțiile executive puternice măresc distanța dintre impuls și acțiune, parțial prin crearea metaconcentrării, capacitatea de a ne observa propriile procese mentale mai degrabă decât de a ne lăsa controlați de ele. Astfel, obținem o forță de decizie pe care nu o aveam înainte: putem neutraliza impulsurile nedorite pe care de obicei le-am fi urmat.

Meditația la locul de muncă

Google este o citadelă a IQ-ului ridicat. Am auzit că niciunul dintre candidați nu este selectat pentru interviu dacă nu se clasează în procentul de 1% al celor mai buni la testele de inteligență. Cu câțiva ani în urmă, când am ținut la Google o conferință despre inteligența emoțională, am fost surprins să descopăr că sunt înconjurat de o mulțime de angajați, care au invadat una

dintre cele mai mari săli de conferințe de la Googleplex, cu ecrane pe care se transmitea conferința în săli devenite neîncăpătoare. Entuziasmul a fost direcționat apoi către un curs de inteligență emoțională bazat pe concentrare, care a fost organizat de Google University sub denumirea „Caută în interiorul tău“.

Pentru a crea acest curs, angajatul Google cu numărul 107, Chade-Meng Tan, împreună cu vechiul meu prieten Mirabai Bush, fondator al Center for Contemplative Mind in Society, au gândit o experiență care să îmbunătățească abilitatea de concentrare asupra propriilor stări emoționale prin utilizarea, spre exemplu, a meditației de scanare a corpului, prin care sunt conștientizate emoțiile. Activarea busolei interioare este deosebit de utilă la Google, unde o mulțime de inovații în afaceri s-au datorat politicii companiei de a le da liber angajaților o zi pe săptămână în care să se ocupe de proiectele lor preferate. Însă Meng, după cum știe toată lumea, are o viziune și mai largă: să popularizeze cursul dincolo de granițele Google, dedicându-l în special liderilor.[21]

În plus, există și nou fondatul Institute for Mindful Leadership, în Minneapolis, care îi antrenează pe liderii de la Target, Cargill, Honeywell Aerospace și de la o multitudine de alte companii din toată lumea. O altă Mecca este și Center for Mindfulness-Based Stress Reduction, din cadrul University of Massachusetts Medical School din Worcester; aici există și un centru de antrenare pentru directorii executivi. Miraval, un complex elegant situat în Arizona, oferă de mai mulți ani un refugiu dedicat directorilor executivi și este condus de Jon Kabat-Zin, a cărui activitate la centrul pe care l-a fondat a declanșat mișcarea care promovează concentrarea la nivel global.

Au fost dezvoltate programe axate pe concentrare în cadrul a diverse grupuri, precum unitatea preoților capelani din Armata SUA, Yale Law School și General Mills, unde cel puțin 300 de directori pun în aplicare metodele leadershipului atent.

Ce efect au toate acestea? În cazul unei firme de biotehnologie care a beneficiat de programul Google pomenit anterior, concentrarea a îmbunătățit atât capacitatea de atenție asupra stărilor interioare, cât și empatia. Participanții la training au raportat îmbunătățiri ale unor aptitudini

specifice de concentrare, inclusiv o abilitate sporită de a observa și descrie experiențele proprii, precum și de a acționa cu atenție, afirmă Philippe Goldin, psiholog la Stanford, care a evaluat efectele programului în cauză.

„Participanții au declarat că au devenit mai buni în ceea ce privește utilizarea strategiilor de autoorganizare — cum ar fi redirecționarea atenției către aspectele mai puțin deranjante ale situațiilor dificile — sub presiunea momentelor în care atenția le este deturnată", a adăugat Goldin. „Își antrenează mușchiul angrenării atenției în așa fel încât să aibă posibilitatea de a alege să se concentreze asupra aspectului dezirabil al experienței. Este vorba despre o redirecționare voluntară a atenției. În plus, le este mult mai ușor să se folosească de capacitatea de a fi atenți atunci când au nevoie de ea."

„De asemenea, am observat o îmbunătățire a solicitudinii empatice și a ascultării active", consideră Goldin. „Prima este o atitudine, iar cealaltă este aptitudinea efectivă, mușchiul. Ambele au o importanță crucială la locul de muncă."

Conducătoarea unui departament de la General Mills s-a înscris la cursul de concentrare pentru a se elibera de sentimentul că este copleșită. A pus în practică tehnicile de concentrare la locul de muncă și le-a cerut subordonaților să ia o pauză de reflecție înainte de a o chema la ședință. Scopul pauzei era, înainte de toate, ca aceștia să reflecte dacă directorul departamentului trebuia într-adevăr să își aloce timp pentru respectiva ședință. Rezultatul: programul de ședințe de la nouă la cinci s-a restrâns, lăsând loc la trei ore dedicate zilnic propriilor priorități.

Întrebările următoare sunt formulate cu scopul de a te provoca să reflectezi asupra propriului nivel de concentrare.[22]

- Ai probleme cu amintirea a ceva ce tocmai ți s-a spus pe parcursul unei conversații?
- Ți se întâmplă să uiți care este ruta zilnică?
- Ți se întâmplă să nu fii atent/atentă la gustul mâncării atunci când iei masa?
- Ți se întâmplă să acorzi mai multă atenție iPad-ului decât persoanei cu care vorbești?

- Citești această carte pe diagonală?

Cu cât ai dat mai multe răspunsuri pozitive, cu atât mai mare este probabilitatea să fii detașat, și nu conectat. Concentrarea ne oferă o varietate mai mare de alegeri în ceea ce privește direcționarea atenției.

Detașarea, sub forma unei minți visătoare, este principala vinovată pentru risipirea atenției la serviciu. Concentrarea asupra experienței momentului prezent — ca, de exemplu, sarcina de executat, conversația pe care o purtăm ori atingerea consensului în cadrul unei ședințe — presupune să ne deconectăm de la gândurile acaparatoare, irelevante pentru momentul prezent.[23]

Concentrarea ne dezvoltă capacitatea de a observa experiența din fiecare clipă într-o manieră imparțială, detașată. Exersăm suprimarea gândurilor legate de un anumit lucru și ne concentrăm atenția asupra oricăror gânduri care ne apar în fluxul conștiinței, fără să ne lăsăm duși de valul gândurilor legate de vreun lucru în particular. Acest tip de antrenament are o aplicabilitate generală, așa încât în clipele în care ne aflăm la serviciu și trebuie să acordăm atenție *acestui* lucru în particular și să eliminăm fluxul de gânduri legate de *acel* lucru, putem să ne detașăm de unul și să ne concentrăm asupra celuilalt.

Antrenarea capacității de concentrare diminuează activitatea de la nivelul rețelelor responsabile pentru gândurile referitoare la propria persoană, situate în cortexul prefrontal medial — cu cât reducem mai mult dialogul intern centrat pe propria persoană, cu atât mai cuprinzătoare va fi experiența momentului prezent.[24] Dacă cineva este expert în concentrare, atunci îi este mult mai ușor să decupleze, la nivel cerebral, cele două tipuri de atenție asupra propriului sine și să activeze circuitele care susțin prezența aici și acum în favoarea sarcinii de executat, eliberând mintea de fluxul de gânduri legate de propriul eu.[25]

Antrenarea unui control activ le este de folos în special persoanelor în cazul cărora orice dezamăgire, eșec sau rezistență produce cascade nesfârșite de întrebări și dileme. Concentrarea ne ajută să întrerupem șirul gândurilor care ne-ar putea produce suferință inutilă, transformând relația pe care o avem cu propriile gânduri. În loc să ne lăsăm dominați de flux, avem

posibilitatea de a face o pauză și de a conștientiza faptul că *acestea sunt doar gânduri* — și de a alege dacă să acționăm în conformitate cu ele sau nu.

Pe scurt, exersarea concentrării întărește atenția, în mod special controlul activ, capacitatea memoriei lucrative, precum și persistența atenției. Unele dintre aceste beneficii pot apărea în urma unui antrenament de douăzeci de minute pe zi după doar patru zile (deși, cu cât mai mult timp vom acorda antrenamentului, cu atât mai persistente vor fi efectele).[26]

O altă problemă este rezolvarea simultană a sarcinilor, moartea eficienței. „Multitaskingul“ înseamnă, de fapt, comutarea de pe conținutul prezent al memoriei lucrative, iar întreruperea rutinei concentrate pe un aspect dat înseamnă, la locul de muncă, minute pierdute care ar fi trebuit acordate sarcinii inițiale. Pot fi necesare zece sau cinsprezece minute până la recâștigarea totală a concentrării.

Când un grup de specialiști în resurse umane au fost antrenați prin tehnici de concentrare, apoi testați printr-o simulare a agitației de zi cu zi — programarea ședințelor cu participanții la conferință, găsirea unor săli libere pentru ședință, propunerea unei agende de întâlniri și așa mai departe, timp în care primeau diverse apeluri telefonice, mesaje și e-mailuri în care li se comunicau posibilele variante —, s-a dovedit că antrenarea concentrării a dus la îmbunătățirea vizibilă a atenției. Mai mult, au acordat mai mult timp fiecărei sarcini, care a fost îndeplinită într-o manieră mult mai eficientă.[27]

Mă aflam la o întrunire în biroul companiei More Than Sound (organizație condusă de unul dintre fiii mei) când concentrarea noastră a fost perturbată: se purtau conversații în paralel, iar unele persoane își verificau discret adresele de e-mail. Disiparea concentrării noastre mi-a adus aminte de un moment comun altor sute de întruniri — un semnal că eficiența grupului era una îndoielnică. Însă, dintr-odată, cineva a spus: „Este momentul pentru câteva clipe de atenție.“ S-a ridicat în picioare și a sunat dintr-un clopoțel.

Am așteptat cu toții în liniște preț de câteva minute, până când întrunirea noastră a reînceput, de data aceasta cu o energie proaspătă. A fost un moment remarcabil pentru mine, însă nu și pentru cei de la More Than Sound, unde, din câte se pare, oamenii sunt convocați la intervale neregulate de timp pentru a experimenta în comun câteva minute de atenție, la

semnalul clopoţelului. Pauza grupului, spun ei, le limpezeşte minţile şi le revitalizează concentrarea.

Nu e nicio surpriză că această mică editură recunoaşte importanţa atenţiei; când am trecut din nou pe acolo, tocmai ieşise de sub tipar volumul de instrucţiuni audio intitulat *Mindfulness at Work*, de Mirabai Bush, persoana care a familiarizat compania Google cu ideea de concentrare.

A vedea lucrurile în perspectivă

Liderii în afaceri simt din ce în ce mai mult presiunea accelerării complexităţii în sistemele în care au nevoie să navigheze: globalizarea pieţelor, a furnizorilor şi a organizaţiilor, viteza extraordinară a evoluţiei tehnologiei informaţiilor, ameninţarea pericolelor ecologice, produse care abia intră pe piaţă şi ajung imediat depăşite. Toate acestea îţi pot da ameţeli.

„Majoritatea liderilor lucrează pur şi simplu fără încetare", mi-a mărturisit un trainer cu o vastă experienţă. „Dar ai nevoie de timp pentru a putea reflecta." Şeful lui, capul unei firme-gigant specializate în managementul investiţiilor, a pus problema astfel: „Dacă nu am grijă să îmi aloc timp pentru mine, sunt pur şi simplu dat peste cap."

Fostul director executiv al firmei Medtronic, Bill George, este de aceeaşi părere: „Liderii din ziua de astăzi sunt de-a dreptul copleşiţi. Au notată în agendă câte o responsabilitate pentru fiecare cincisprezece minute şi sunt întrerupţi şi deranjaţi de mii de ori. Trebuie să-ţi faci timp pe parcursul zilei doar pentru a reflecta." Alocându-ne zilnic sau măcar săptămânal un răgaz doar pentru reflecţie am putea să depăşim mental lupta de zi cu zi şi să fim capabili să privim înainte.

Gânditori dintre cei mai diverşi, de la congresmanul Tim Ryan până la economistul Jeffrey D. Sachs, de la Universitatea Columbia, susţin că atenţia este aceea care îi poate face pe lideri să vadă lucrurile mai în perspectivă.[28] Ei spun că avem nevoie nu doar de lideri atenţi, ci de o societate atentă, în care să fie prezentă tripla concentrare: asupra noastră, asupra celorlalţi şi asupra sistemelor mai largi care ne modelează vieţile. Atenţia îndreptată asupra propriei persoane — susţine Sachs — ar include o percepţie mai clară asupra lucrurilor care ne fac cu adevărat fericiţi. Informaţiile economice la

nivel global indică faptul că, odată ce un stat ajunge la un nivel modest al veniturilor — suficient cât să acopere necesitățile esențiale —, acolo nu mai există niciun fel de conexiune între avuție și fericire. Legătura strânsă dintre oameni și activitățile pline de sens ne fac mult mai fericiți decât, să spunem, munca sau cumpărăturile.

Dar se poate întâmpla să nu ne dăm seama ce ne face să ne simțim cu adevărat bine. Sachs argumentează că, dacă vom fi mai atenți la modul în care ne cheltuim banii, vom fi mai puțin dispuși să ne lăsăm seduși de reclamele la produse care nu ne fac fericiți.

Atenția ar duce la necesități materiale mult mai reduse și la cheltuirea unor cantități de timp și de energie mai mari pentru împlinirea interioară, pentru satisfacerea nevoilor de înțelegere și apropiere.

Atenția îndreptată asupra celorlalți pe plan social, consideră Sachs, echivalează cu preocuparea pentru cei aflați în suferință, pentru cei săraci și pentru sistemul de ajutor social, care nu e bine pus la punct nici în Statele Unite și nici în multe alte țări cu o economie dezvoltată. El susține faptul că, atât timp cât cei săraci sunt ajutați doar cât să poată supraviețui, sărăcia este transmisă din generație în generație. Ar fi nevoie de un ajutor sporit acordat unei generații de copii săraci, atât în plan educațional, cât și în acela al serviciilor de sănătate, astfel încât aceștia să intre în viață cu un nivel ridicat al abilităților și să nu mai aibă nevoie de același gen de ajutor de care au avut nevoie familiile lor.

În acest scop aș propune programe menite să îmbunătățească unele capacități, cum ar fi atenția, care sporesc controlul administrativ al creierului. În Dunedin, copiii care și-au dezvoltat de-a lungul copilăriei capacitatea de autocontrol au avut de câștigat pe aceleași planuri, inclusiv în ceea ce privește sănătatea, înregistrând succese pe parcursul vieții, la fel ca aceia care au fost adepți convinși ai amânării premiului meritat. Însă acest nivel ridicat al autocontrolului apare în mod contingent și nu este atins în urma unui proiect. Nu ar fi logic să dezvoltăm aceste abilități în cazul tuturor copiilor?

Avem de discutat și despre concentrarea asupra sistemelor la nivel global, cum ar fi impactul oamenilor asupra planetei. Rezolvarea problemelor la nivel de sistem necesită concentrare asupra sistemului. Atenția pentru viitor

reprezintă conștientizarea faptului că acțiunile pe care le întreprindem vor avea consecințe asupra copiilor noștri, asupra copiilor copiilor noștri și chiar mai departe.

Note:

1 Vocea pe care o ascultă este chiar vocea mea, înregistrată pe un CD pentru Linda Lantieri, *Building Emotional Intelligence*, Sounds True, Boulder, 2008. Ceea ce am citit a fost scris de Linda și a avut la bază studiile întreprinse de ea în rândul copiilor din școli din New York și din alte părți.

2 Linda Lantieri *et al.*, „Building Inner Resilience in Students and Teachers", în Gretchen Reevy și Erica Frydenberg, ed., *Personality, Stress and Coping: Implications for Education*, Information Age, Charlotte, 2011, pp. 267-292.

3 Conform lui Richard Davidson, referitor la un studiu în derulare, desfășurat de Center for Investigating Healthy Minds.

4 Joseph A. Durlak *et al.*, „The Impact of Enhancing Students' Social/Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions", *Child Development*, 82, nr. 1, 2011, pp. 405–432.

5 Nathaniel R. Riggs *et al.*, „The Mediational Role of Neurocognition in the Behavioral Outcomes of a Social-Emotional Prevention Program in Elementary School Students: Effects of the PATHS Curriculum", *Prevention Science*, 7, nr. 1, martie 2006, pp. 91–102.

6 Bineînțeles că pentru unii copii voința se dezvoltă natural, pe măsură ce este antrenată, indiferent dacă este vorba de a studia pentru testul de săptămâna viitoare sau de a economisi bani pentru un iPod.

7 Philip David Zelazo, Stephanie M. Carlson, „Hot and Cool Executive Function in Childhood and Adolescence: Development and Plasticity", *Child Development Perspectives*, 6, nr. 4, 2012, pp. 354-360.

8 Rueda *et al.*, „Training, Maturation, and Genetic Influences on the Development of Executive Attention".

9 Cu excepția situației în care forța perversă a impulsului te-a îndemnat să citești această notă.

10 Mark Greenberg, într-un e-mail.

11 În ceea ce privește acest text, nu există suficiente informații directe referitoare la efectele asupra preșcolarilor care au beneficiat atât de antrenamentul concentrării, cât și de „antrenamentul bunăvoinței", însă grupul lui Richard Davidson a înregistrat progrese ale atenției și ale

bunăvoinței. Vezi: http://www.investigatinghealthyminds.org/cihmProjects.html#prek.

12 Smallwood *et al.*, „Counting the Cost of an Absent Mind“.

13 Stephen W. Porges, *The Polyvagal Theory*, Norton, New York, 2011.

14 Prima dată când am aflat aceste informații a fost din prezentarea Barbarei Fredrickson, în cadrul conferinței organizate cu ocazia inaugurării Center for Healthy Minds de la Universitatea din Wisconsin, pe 16 mai 2010. A detaliat aceste concluzii în cartea ei, *Love 2.0*, citată anterior.

15 Judson Brewer *et al.*, „Meditation Experience Is Associated with Differences in Default Mode Network Activity and Connectivity“, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, nr. 50, 2011, pp. 20254–20259. Modul standard scade în intensitate când ne concentrăm asupra unei sarcini; este firesc faptul că a fost mai puțin activ în timpul meditației. Descoperirea conform căreia aceia care meditează în mod regulat au rezultate superioare în ceea ce privește activitățile mentale comparativ cu persoanele care nu meditează evidențiază efectul meditației.

16 Un alt caz analog abordării neorganice cu rezultate nedorite este Revoluția Verde din agricultură. În anii 1960, intrarea în uz a fertilizatorilor chimici ieftini în țări precum India a contrazis predicțiile îngrijorătoare conform cărora lumea urma să rămână fără resurse alimentare. Însă această soluție de natură tehnologică referitoare la prevenirea foametei a avut efecte secundare neașteptate: au început să „moară“ lacurile, râurile și porțiuni întregi din oceane, poluate cu îngrășăminte chimice. Dezvoltarea plantelor cu ajutorul azotului a avut un impact fatal asupra rețelei hidrografice a planetei.

17 Richard J. Davidson *et al.*, „Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation“, *Psychosomatic Medicine*, nr. 65, 2003, pp. 564-570.

18 Antrenarea concentrării (care necesită ședințe scurte și regulate, nicidecum ore de antrenament zilnic) evită pericolul aferent jocurilor video, care îi poate priva pe copii de perioade lungi în care ar putea interacționa cu ceilalți, vorbind, jucându-se, relaxându-se. Acestea sunt laboratoarele școlii vieții în care se dezvoltă circuitele emoționale.

19 Daniel Siegel, *The Mindful Brain*, Norton, New York, 2007.

20 Pe de altă parte, antrenarea concentrării nu acoperă orice nevoie. Persoanele deconectate de la propriile emoții, care nu percep durerea și suferința celorlalți, ar putea de asemenea să beneficieze de pe urma antrenării atenției. Aici, concentrarea intenționată asupra propriei suferințe și asupra suferinței altora poate să presupună faptul că trebuie să ne concentrăm mai în profunzime asupra emoțiilor și să le aducem la nivelul conștiinței. O abordare precum terapia Gestalt, combinată cu atenția asupra propriilor emoții, ar putea întări circuitele neuronale care rezonează cu insula.

21 Vezi http://www.siyli.org.

22 Am parafrazat aceste întrebări pornind din cartea lui Gill Crossland-Thackray, „Mindfulness at Work: What Are the Benefits?“, *Guardian Careers*, 21 decembrie 2012, http://careers.guardian.co.uk/careers-blog/mindfulness-at-work-benefits.

23 De obicei, atitudinea mentală concentrată pe sine apare și dispare pe parcursul întregii zile (și noaptea, de asemenea; studiile asupra somnului au relevat faptul că, dacă o persoană este trezită din somn în timpul nopții și întrebată la ce se gândește, acea persoană va avea mereu un răspuns).

24 Norman Farb *et al.*, „Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-Reference“, *Social Cognitive Affective Neuroscience*, 2, nr. 4, 2007, pp. 313–322. Vezi și Aviva Berkovich-Ohana *et al.*, „Mindfulness-Induced Changes in Gamma Band Activity“, *Clinical Neurophysiology*, 123, nr. 4, aprilie 2012, pp. 700-710.

25 Conform jargonului tehnic din Farb *et al.*, „Attending to the Present“: „În cazul participanților antrenați, EF s-a evidențiat prin reduceri mai vizibile și generalizate în mPFC și printr-o angrenare amplificată a unei rețele localizate în partea dreaptă, cuprinzând PFC lateral și zone viscerosomatice precum insula, cortexul somatosenzorial secundar și lobul parietal inferior. Analizele conectivității funcționale au demonstrat în continuare o cuplare puternică între insula dreaptă și mPFC la neofiți, care nu exista la grupul celor experimentați.“

26 Feidel Zeidan *et al.*, „Mindfulness Meditation Improves Cognition: Evidence of Brief Mental Training“, *Consciousness and Cognition*, 19, nr. 2, iunie 2010, pp. 597–605.

27 David M. Levy *et al.*, „Initial Results from a Study of the Effects of Meditation on Multitasking Performance“, *Proceedings of CHI ’11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 2011, pp. 2011-2016.

28 Vezi Tim Ryan, *A Mindful Nation*, Hay House, Carlsbad, 2012, și Jeffrey Sachs, *The Price of Civilization,* Random House, New York, 2011.

PARTEA A VI-A

UN LIDER CARE ACORDĂ ATENȚIE

CAPITOLUL 18

Cum își direcționează liderii atenția

SINTAGMA „MOARTE PRIN POWERPOINT“ se referă la prezentările extrem de lungi și de complicate pe care pare să le încurajeze acest program. Acest gen de prezentări poate fi de-a dreptul jenant în momentul în care reflectă lipsa unei gândiri focalizate și o proastă înțelege a lucrurilor. Un reper în privința abilității de a evidenția esențialul îl dă capacitatea prezentatorului de a răspunde la o întrebare cât se poate de simplă: Ce vrei să spui de fapt?

Din câte am auzit, atunci când urmează să participe la vreo întrunire, Steve Balmer, director executiv al Microsoft (compania responsabilă de crearea înspăimântătorului PowerPoint) interzice astfel de prezentări. În schimb, vrea să vadă în prealabil materialul prezentării, astfel încât să poată trece direct la subiect și să pună imediat întrebările relevante, fără să se complice cu slideuri. „Ne concentrăm mai ușor“[1], spune el.

Îndreptarea atenției în direcția necesară este o sarcină esențială unui lider. În acest caz talentul constă în capacitatea de a ghida atenția în direcția potrivită la momentul potrivit, intuind tendințele și situațiile prezente și evaluând oportunitățile. Cu toate acestea, factorul crucial în succesul sau eșecul unei companii nu se limitează la concentrarea responsabilității în mâinile unei singure persoane strategice care are puterea de a lua decizii: determinantă este întreaga atenție și dexteritatea fiecărui angajat în parte.[2]

Totalitatea angajaților oferă atenției cumulative a organizației calitatea distributivității într-o măsură mai mare decât atenția individuală, în condițiile în care există o diviziune a muncii care stabilește cine este atent la anumite sarcini și cine este atent la altele. Concentrarea multiplă întărește

capacitatea de atenție a organizației în ceea ce privește modul de a descifra și de a răspunde la sistemele complexe.

Atenția în organizații, la fel ca în cazul indivizilor, are o capacitate limitată. Organizațiile sunt obligate, la rândul lor, să decidă asupra zonelor care necesită atenție, concentrându-se pe anumite aspecte și ignorându-le pe altele. Departamentele fundamentale ale unei organizații — contabilitatea, marketingul, resursele umane și altele asemenea — ilustrează modul specific de concentrare al unui grup particular.

Indiciile unui așa-numit „sindrom al deficitului de atenție organizațional" includ luarea de decizii eronate din cauza insuficienței informațiilor, lipsa timpului de reflecție, probleme cu atenția la piața de desfacere și absența capacității de concentrare la locul și la momentul potrivite.

Să ne oprim la modul de captare a atenției pe piața de desfacere, unde atenția clienților se concretizează în profit. Standardul pentru captarea atenției este în permanență ridicat; strategiile care luna trecută păreau inedite sunt astăzi de-a dreptul plictisitoare. În timp ce o anumită strategie care ne ia ochii ne influențează sistemele de procesare prin intermediul unor efecte tehnice surprinzătoare care ne provoacă atenția, se observă, cu toate acestea, o renaștere a unei metode mai vechi, și anume aceea de a spune o poveste bună.[3] Poveștile nu doar că ne atrag atenția, ci o și păstrează. Vorbim despre o lecție încă de actualitate, asumată de „industriile de captare a atenției" precum mass-media, televiziunea, cinematografia, industria muzicală și cea publicitară — fiecare dintre acestea jucând un joc ce are ca miză atenția noastră, victoria cuiva însemnând eșecul altcuiva.

Atenția are tendința de a se concentra pe ceva cu sens — ceva care contează. Povestea spusă de lider poate provoca o anumită concentrare a atenției și poate determina alegerea celorlalți în ceea ce privește obiectul în care va fi investită energia fiecăruia.[4]

Însăși calitatea de lider depinde de captarea și direcționarea eficientă a atenției colective. Ghidarea atenției presupune următoarele etape: în primul rând, concentrarea atenției proprii, apoi captarea și direcționarea atenției celorlalți și obținerea și păstrarea atenției angajaților, colegilor și clienților.

Un lider atent are abilitatea de a-și armoniza concentrarea interioară, cea asupra climatului și culturii organizaționale, cu un „alt focus“, acela care vizează tabloul mai larg al competiției, dar și cu o concentrare exterioară asupra situației generale, determinante în ceea ce privește mediul în care se operează.

Câmpul de atenție al unui lider — cu alte cuvinte, aspectele particulare și obiectivele asupra cărora se concentrează — le ghidează atenția celor care îl ascultă, indiferent dacă liderul îl formulează sau nu în mod explicit. Oamenii fac alegeri referitoare la direcțiile în care își vor concentra atenția ținând cont de ceea ce percep ei că ar conta pentru lider. Acest efect de propagare pune pe umerii liderului o responsabilitate în plus: va trebui să își ghideze nu doar propria atenție, ci și, într-o mare măsură, atenția tuturor celorlalți.[5]

Să luăm, ca studiu de caz, problema strategiei. Strategia unei organizații reprezintă schema *dorită* a atenției organizaționale, aspectele asupra cărora va trebui să se concentreze fiecare departament în parte.[6] O strategie dată determină alegerile referitoare la ceea ce trebuie ignorat și la ceea ce contează: cotă de piață sau profit? Competitori actuali sau potențiali? Care dintre noile tehnologii? În momentul în care liderii optează pentru o strategie sau alta, automat ei ghidează și atenția.

De unde vine strategia?

Kobun Chino, maestru *kyudo*, o variantă Zen de tir cu arcul, a fost invitat să își demonstreze abilitățile la Esalen Institute, celebrul centru de învățare pentru adulți din Big Sur, California, situat nu departe de Zen Center Tassajara din San Francisco.

În ziua stabilită, ținta a fost plasată pe un mic dâmb cu iarbă în vârful unei stânci aflate la marginea Oceanului Pacific. Chino s-a așezat la distanță mare de țintă, și-a pus piciorul în poziția tradițională a arcașului, și-a îndreptat spatele, a întins lent arcul, a așteptat o vreme, după care a eliberat săgeata.

Săgeata a depășit ținta, a desenat un arc pe cer și a căzut departe, în Oceanul Pacific. Privitorii erau înmărmuriți.

După care Kobun Chino a strigat încântat: „Drept la țintă!“

Arthur Schopenhauer afirma că „geniul lovește o țintă pe care ceilalți nu o pot vedea“.

Kobun Chino a fost ghidul Zen al celebrului director executiv de la Apple, Steve Jobs. Una dintre țintele nevăzute atinse de Jobs a fost conceptul, pe atunci radical, al unui computer ușor de utilizat și de înțeles de către oricine, nu doar de către specialiști — o idee care într-un fel sau altul le scăpase marilor companii producătoare de computere din momentul acela. După ce a lansat primul desktop Apple, Jobs împreună cu echipa sa au transferat această viziune orientată către utilizator la produse de tip iPod, iPhone și iPad, dispozitive ușor de folosit, de care nu ne dădusem seama că aveam nevoie — ba mai mult, nu ne imaginasem că ar putea exista — până în momentul în care le-am văzut.

În 1997, când Steve Jobs s-a întors la Apple după ce fusese înlăturat în 1984, a preluat o companie care producea o mare diversitate de produse: computere, periferice, douăsprezece modele de Macintosh. Compania se zbătea să reziste pe piață. Strategia lui a fost una simplă: focus.

Mai degrabă decât să vândă zeci de tipuri de produse, Apple a început să se concentreze asupra a doar patru: un computer și un laptop, fiecare vizând două categorii diferite de clienți, și anume cumpărătorii obișnuiți și profesioniștii. La fel ca în practica Zen, unde faptul de a conștientiza că ai fost distras te ajută să te concentrezi, Jobs și-a dat seama că „a decide ce să *nu* faci este la fel de important cu a decide ce să faci“[7].

Jobs obișnuia să elimine în permanență aspectele care i se păreau irelevante, atât în viața privată, cât și în cea profesională. Cu toate acestea, era conștient de faptul că, pentru a simplifica în mod eficient, trebuia să înțeleagă complexitatea pe care o reducea. O singură decizie de a simplifica, precum cea regăsită în declarația lui Jobs conform căreia produsele Apple îi permit utilizatorului să facă orice în cel mult trei clickuri, a necesitat o înțelegere profundă a funcțiilor aferente comenzilor și butoanelor la care urma să se renunțe, precum și găsirea unor alternative elegante.

Cu peste un secol înainte de înființarea companiei Apple, o altă viziune radicală a adus mașina de cusut Singer pe culmile succesului comercial la nivel mondial. Premisa inedită era aceea că gospodinele puteau folosi o

invenție mecanică — o idee curajoasă pentru secolul al XIX-lea — cu mult înainte ca femeile din Statele Unite să obțină drept la vot, de pildă. Mai mult, Singer le-a ajutat pe femei să cumpere mașina de cusut acordându-le credit, o altă strategie inovatoare.

Doar în 1876 Singer a vândut 262 316 mașini de cusut, un număr enorm pentru acea perioadă. Unul dintre inventatorii mașinii de cusut a construit Dakota, o clădire simbol pentru Manhattan, unde au trăit vedete ca Yoko Ono și John Lennon. În 1908, această clădire, abia construită și având nu mai puțin de 48 de etaje, era cea mai înaltă din lume.

Mama mea, care s-a născut în 1910 (și a murit la două luni după ce a aniversat o sută de ani) avea un Singer păstrat din tinerețe. Îmi amintesc că atunci când eram copil mergeam cu ea la reprezentanța locală; multe femei din acea vreme croiau singure haine pentru ele și pentru familia lor. Dar când am venit eu pe lume — fiind cel de-al treilea copil, într-o perioadă înaintată a vieții ei —, deja obișnuia să cumpere hainele.

Cultura în permanentă schimbare a dus la cumpărarea mașinilor de cusut, apoi la cumpărarea hainelor fabricate din ce în ce mai mult peste hotare cu mână de lucru ieftină, lăsând mereu deschise noi și noi posibilități: noi grupuri de consumatori, diverse moduri de a vinde produsele, necesități tot mai mari, tehnologie, rețele de distribuție și de informare. Cu fiecare pas se deschid noi uși unor posibile strategii câștigătoare.

Apple și Singer au lăsat urme proaspete în zăpadă, pe care competitorii lor au călcat într-un joc al urmăririi disperate. În prezent, o mică industrie a consultanței stă la dispoziția companiilor pentru a le călăuzi în ceea ce se cheamă „alegeri strategice". Însă acele strategii universale reglează în mod fin tacticile unei organizații, nu schimbă regulile jocului.

Originea cuvântului „strategie" își are rădăcinile pe câmpul de luptă. Însemna „arta conducătorului", a generalului de pe atunci. Strategia se referea la utilizarea resurselor. Tactica privea modul de desfășurare a luptelor. În prezent, liderii trebuie să pună la punct strategii care să funcționeze în cadrul celor mai vaste sisteme în care operează — o funcție a concentrării externe.

O strategie nouă echivalează cu reorientarea dinspre ceea ce se înțelege în mod obișnuit prin afaceri spre un nou punct de concentrare. Pentru a veni cu o strategie cu totul inovatoare este necesară perceperea unei situații inedite, ceva ce competitorii nu reușesc să înțeleagă. Tacticile câștigătoare se află la îndemâna oricui, deși sunt omise de aproape toată lumea.

Armate întregi de consultanți pun la dispoziție instrumente pentru elaborarea unei strategii detaliate. Însă nu reușesc să răspundă la marea întrebare: De unde vine strategia câștigătoare? Într-un articol clasic despre strategie se face următoarea remarcă spontană, fără a dezvolta ideea: pentru a găsi strategii câștigătoare „este nevoie de creativitate și intuiție“[8].

Ambele calități aduse în discuție necesită atât concentrare internă, cât și concentrare externă. Atunci când Marc Benioff, fondatorul și primul director executiv al Salesforce, a devenit conștient de potențialul imens al stocării de date în *cloud*, a început să monitorizeze evoluția unui sistem de schimbare a tehnologiei — o concentrare externă — împreună cu propriul său mod de a înțelege felul în care o companie ar trebui să ofere astfel de servicii.

Salesforce utilizează un asemenea sistem pentru a ajuta companiile să mențină relațiile cu clienții și vizează o poziție care să o plaseze mereu cu un pas înainte în acest spațiu competitiv.

Liderii cei mai competitivi au conștiința sistemului, abilitate care îi ajută să răspundă la întrebarea care va fi pusă mereu: Încotro ar trebui să se îndrepte și cum ar trebui să procedeze? Stăpânirea de sine și abilitățile sociale dezvoltate pe baza concentrării interne și externe generează inteligență emoțională. Liderul trebuie să verifice o potențială alegere strategică în toate variantele ei. Și, odată ce a stabilit că o anumită strategie este viabilă, trebuie să o comunice cu pasiune și abilitate, recurgând la empatie atât pe plan cognitiv, cât și emoțional. Însă aceste abilități personale vor duce la eșec atât timp cât liderului îi va lipsi înțelepciunea strategică.

„Dacă gândești într-un mod sistematizat“, afirmă Larry Brilliant, „asta te va ajuta să te raportezi la valori, viziune, scop, strategie, obiective, tactici, bunuri oferite, evaluarea și feedbackul inerente întregului proces“.

Detaliul elocvent care se întrevede la orizont

Pe la mijlocul anilor 2000, BlackBerry a devenit cea mai populară corporație IT. Companiile erau încântate de faptul că sistemul funcționa în baza propriei rețele, una închisă, fiabilă, rapidă și sigură. Le-au oferit angajaților mii de BlackBerry-uri, iar cuvântul *crackberry* (referitor la dependența utilizatorilor) a intrat în uz. Furnizorul domina piața bazându-se pe patru puncte cheie: lejeritatea tastării, excelenta siguranță, viața lungă a bateriei și comprimarea datelor în rețele wireless.

Pentru o vreme, BlackBerry a reprezentat tehnologia câștigătoare, schimbând regulile jocului prin eliminarea competitorilor (în cazul de față, diverse funcții ale calculatoarelor și ale laptopurilor și, evident, tot ce ținea de telefonia mobilă de la acea vreme). Dar chiar și așa, dominând piața corporațiilor, BlackBerry a devenit în scurt timp doar o toană a modei — lumea continua să se schimbe; iPhone-ul intra pe piață într-o epocă în care tot mai mulți angajați își cumpărau marca de smartphone preferată — nu neapărat BlackBerry —, iar companiile s-au adaptat, permițându-le să își înscrie telefoanele în rețeaua companiei. Dintr-odată, telefoanele de tip BlackBerry au încetat să mai domine piața, dată fiind concurența reprezentată de celelalte modele de telefoane.

Research in Motion (RIM), compania canadiană care a lansat modelul BlackBerry, ținea cu greu pasul. Când RIM a adăugat, de exemplu, touch-screenul, acesta nu se ridica nici pe departe la nivelul celor aflate deja pe piață. Dacă în trecut rețeaua cu circuit închis fusese un beneficiu pentru BlackBerry, acum se transformase într-un dezavantaj, într-o lume în care telefoanele — iPhone-ul și modelele care utilizau sistemul de operare Android — deveniseră platforme pentru propriile seturi de aplicații.

RIM era condusă de doi directori executivi de profesie ingineri, iar succesul inițial al mărcii se bazase pe o tehnologie superioară. După concedierea celor doi, RIM a anunțat că se va concentra din nou pe companii ca primă piață de desfacere, în ciuda faptului că dezvoltarea economică a firmei se datorase în mare parte persoanelor fizice.

După cum a afirmat Thorsten Heins, noul CEO al companiei, RIM a ratat schimbări majore de paradigmă în propria nișă. A ignorat trecerea, în Statele Unite, la rețele wireless de tip 4G, omițând să creeze aparate compatibile 4G

tocmai când competitorii au luat piața cu asalt. RIM a subestimat popularitatea în creștere a modelelor de tip iPhone cu touchscreen și s-a limitat la cele cu tastatură.

„Dacă avem o interfață touchscreen bună, consumatorii sunt dispuși să renunțe la pretențiile referitoare la durata de viață a bateriei", afirmă Heins. „Nu am crezut că se va întâmpla așa ceva. Lucrurile s-au schimbat și în ceea ce privește securitatea datelor", pe măsură ce companiile și-au modificat politicile, oferind acces la rețelele wireless pentru smartphone-urile angajaților.[9]

Dacă la un moment dat BlackBerry a fost un model revoluționar, la ora actuală, așa cum a observat și un analist în domeniu, RIM „pare să nu aibă nicio idee în ceea ce privește preferințele consumatorilor"[10].

Deși a continuat să domine piețe precum cea din Indonezia, la doar cinci ani după ce BlackBerry se situa în topul vânzărilor pe piața americană, RIM a pierdut 75% din cota de piață. La data la care scriu aceste rânduri, RIM a anunțat o ultimă încercare de revenire pe piață cu un nou model de telefon. Este însă posibilă deschiderea unui capitol fatal pentru viața companiei — o așa-numită „vale a morții".

Afirmația de mai sus îi aparține lui Andrew Grove, CEO atunci când a luat naștere Intel, care rememorează un moment de cumpănă din istoria companiei. Intel a produs inițial cipuri din silicon pentru industria, pe atunci nou apărută, a calculatoarelor. Conform spuselor lui Grove, managerii de top erau surzi la avertismentele venite din partea propriilor echipe de vânzări, care atrăgeau atenția asupra tendinței generalizate a consumatorilor de a opta pentru cipuri mai ieftine fabricate în Japonia.

Dacă Intel nu s-ar fi ocupat, ca afacere adiacentă, și de o linie de producție a microprocesoarelor — ceea ce ulterior a devenit omniprezentul „Intel Inside" —, compania s-ar fi prăbușit. Însă pe atunci, admite Grove, Intel suferea de o „disonanță strategică" în ceea ce privește trecerea de la producerea cipurilor de memorie — prima sa afacere de succes — la proiectarea de microprocesoare.

Titlul cărții lui Grove, *Only the Paranoid Survive*, aprobă în mod tacit necesitatea vigilenței și a scanării orizontului în căutarea detaliului elocvent.

Această constatare se dovedește a fi relevantă în special în sectorul tehnologiei, unde ciclul de viață comercială extrem de scurt al produselor (comparativ cu, să spunem, acela al frigiderelor) aduce cu sine un ritm al inovației extrem de rapid.

Ciclul rapid al inovației produselor în sectorul tehnologiei face ca acesta din urmă să fie o sursă fertilă pentru studii de caz (un rol asemănător cu acela al musculițelor de oțet în genetică, acele insecte care se reproduc frenetic și trăiesc doar o zi). În nișa jocurilor video, consola Nintendo Wii a acaparat piața dominată până atunci de PlayStation 2 de la Sony; Google a pus în umbră supremația Yahoo ca portal web favorit. Microsoft, care la un moment dat avea o cotă de piață de 42% pentru sistemele de operare mobile, a asistat la explozia veniturilor generate de iPhone, care au depășit profitul total al Microsoft. Inovația ne modifică prejudecățile referitoare la ceea ce este posibil.

Când Apple a lansat modelul iPod, Microsoft a avut nevoie de încă patru sau cinci ani pentru a lansa Zune, versiunea proprie a unui media player digital portabil, și de alți șase pentru a se debarasa de produsul nereușit.[11] Conform analiștilor, fixația Microsoft pentru pachetul software Windows, principala sa sursă de profit, a dus la imposibilitatea de a ține pasul cu supremația comercială a modelelor iPod, iPhone și iPad lansate de Apple.

Conform observației lui Clay Shirky referitoare la ratarea deplasării accentului dinspre zonele de confort, „mai întâi, aceia care controlează vechiul sistem nu observă schimbarea. Când o fac, pornesc de la presupoziția că schimbarea este una minoră. Apoi că are loc la nivel de nișă, apoi că este doar un capriciu al modei. Și astfel, în momentul în care conștientizează că lumea s-a schimbat într-adevăr, și-au irosit deja timpul pe care îl avuseseră la dispoziție pentru a se adapta.“[12]

Gândește diferit

RIM ne oferă, pe parcursul perioadei sale dificile, un veritabil manual de exemple de rigiditate organizațională, în care o companie care reușește performanța de a lansa pe piață o inovație tehnologică eșuează în fața noilor valuri de inovații din cauză că se axează în continuare pe o mai veche inovație, și nu pe acelea care au urmat. O organizație care se concentrează

asupra funcționării sale interne poate să evolueze remarcabil. Însă dacă nu este conectată la contextul mai general în cadrul căreia funcționează, evoluția respectivă poate eșua din cauza unei strategii nereușite.

Orice curs de strategie în afaceri îți va prezenta două abordări: exploatare și explorare. Unii indivizi — și unii oameni de afaceri, precum directorii de la RIM — au atins succesul cu ajutorul unei strategii bazate pe exploatare, prin care au cizelat și au învățat să îmbunătățească o capacitate deja existentă, o anumită tehnologie sau un model de afacere. Alții își găsesc propriul drum spre succes experimentând alternative inovatoare.

Companiile cu o strategie de succes au tendința de a-și rafina operațiunile și ofertele curente în detrimentul inițierii unor schimbări radicale. O atitudine mentală mediatoare — explorarea noului, concomitent cu exploatarea variantelor testate — nu apare în mod natural. Însă companiile care reușesc în același timp să exploateze și să exploreze — așa cum a procedat Samsung cu produsele de tip smartphone — sunt „ambidextre“: divizează fiecare strategie în unități, cu modalități de operare și culturi diferite. În același timp, au o echipă unită de lideri care supraveghează echilibrul dintre concentrarea asupra interiorului, asupra exteriorului și asupra celorlalte tipuri de concentrare.[13]

Ceea ce funcționează la nivel organizațional este analog cu mintea individuală. Administratorul minții, acela care decide asupra a ceea ce ne concentrăm, dirijează atât concentrarea necesară exploatării, cât și concentrarea mereu în alertă necesară explorării.

Explorarea înseamnă să ne deconectăm de la lucrurile asupra cărora ne concentrăm în prezent pentru a căuta noi posibilități fiind flexibili, deschiși și inovatori. Exploatarea se bazează pe concentrarea prezentă în așa fel încât să facă posibilă creșterea eficienței și a performanței.

Aceia care exploatează pot găsi căi mai sigure pentru a obține profit, pe când aceia care explorează pot, în principiu, să găsească un drum nou spre un succes încă mai răsunător — însă și riscurile eșecului sunt mai mari, iar orizontul profiturilor propriu-zise rămân deocamdată îndepărtate. Exploatarea este broasca țestoasă, iar explorarea — iepurele.

Tensiunea dintre aceste două procese este prezentă în orice minte. Rămâi cu bateria tehnologică pe care s-a sprijinit dezvoltarea companiei tale? Sau continui să cauți noi tehnici care să le înlocuiască pe cele învechite (sau nu)? Acestea sunt alegerile strategice care aduc succesul sau eșecul unei companii, după cum argumentează de ani întregi James March, expertul Stanford în teorii despre strategie.[14]

Aceia care iau cele mai bune decizii se pricep de minune la mânuirea acestei balanțe, știind când să treacă de la o strategie la alta. Ei pot să conducă organizații bivalente care pot să se dezvolte prin inovare, de exemplu, concomitent cu împărțirea costurilor — două operațiuni foarte diferite. Kodak s-a remarcat în mod deosebit prin fotografia analogică, însă a întâmpinat dificultăți majore odată cu apariția realității competitoare a camerelor foto digitale.

Pericolul este iminent în timpul unei crize în afaceri, când companiile se axează, așa cum este de așteptat, pe supraviețuire și pe menținerea nivelului de profit prin reducerea cheltuielilor — însă adeseori cu prețul neglijării angajaților și neputând să țină pasul cu schimbările din jur. Obligația de a funcționa în regim de supraviețuire limitează concentrarea.

Prosperitatea, însă, nu este garantată nici pentru ambidextri. Trecerea poate fi extrem de problematică pentru cei prinși în ceea ce Grove numea „capcana succesului". Grove a remarcat că orice companie va avea de depășit, mai devreme sau mai târziu, un moment în care va fi nevoită să pună în aplicare schimbări importante pentru a supraviețui și, cu atât mai mult, pentru a obține performanțe. „Dacă ratați acest moment", avertizează el, „veți aluneca imediat pe panta declinului".

Conform lui Grove, Intel a beneficiat prea mult timp de cei mai buni specialiști în proiectarea cipurilor de memorie — chiar când supraviețuirea companiei a început să depindă de microprocesoare, care, pe parcursul deceniului următor, aveau să devină un uriaș motor al dezvoltării. Intel se confrunta cu problema trecerii de la exploatare la explorare.

Sloganul Apple, „Gândește diferit", marchează trecerea către explorare. Reorientarea către un nou teritoriu, mai degrabă decât presiunea de a mări eficiența, este mai mult decât o contradicție în atitudine — în creier, cele două strategii au drept corespondent două funcții mentale complet diferite,

precum și tipuri distincte de mecanisme neuronale. Controlul atenției este cheia către schimbare a persoanelor responsabile cu luarea deciziilor.

Scanarea creierului a 63 de oameni de afaceri responsabili cu luarea deciziilor, în momentul în care optau fie pentru strategii de exploatare, fie pentru strategii de explorare într-un joc video — sau treceau de la un tip de strategie la celălalt tip —, a evidențiat circuitul specific care stă la baza fiecărui fel de concentrare.[15] Exploatarea era asociată activării circuitelor neuronale specifice anticipării și recompensei — este plăcut să ne menținem în limitele unei rutine profitabile. Explorarea, însă, mobilizează centrii de comandă ai creierului, precum și zona responsabilă de controlul atenției; căutarea alternativelor la o strategie curentă necesită, se pare, o atenție intențională.

Primul pas către un nou teritoriu presupune renunțarea la rutina atât de comodă și lupta cu inerția obișnuinței; acest mic act de atenție necesită ceea ce neuroștiința numește „efort cognitiv“. Acel impuls, a cărui declanșare reclamă un efort din partea centrului de control, eliberează atenția către sondarea unor noi teritorii.

Ce îi împiedică pe oameni să facă acest mic efort la nivel neuronal? În primă instanță, suprasolicitarea mentală, stresul și privarea de somn (fără a mai pune la socoteală alcoolul) epuizează circuitele responsabile de luarea deciziilor, circuite necesare pentru a realiza o astfel de transformare la nivel cognitiv, și ne fac prizonieri ai vechilor obiceiuri mentale. Mai mult decât atât, stresul cauzat de suprasolicitare, privarea de somn și abuzul de substanțe care par să aibă efect calmant sunt factori perturbatori des întâlniți în viața persoanelor cu funcții importante.

Note:

1 Adam Bryant, intervievat de Steve Balmer în „Meetings, Version 2.0, at Microsoft“, *New York Times*, 16 mai 2009.

2 Davenport și Back, *The Attention Economy*.

3 Vezi, de exemplu, summitul despre viitorul poveștilor: http://futureofstorytelling.org.

4 Vezi Howard Gardner, Emma Laskin, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership,* Basic Books, New York, 1995.

5 Davenport, Back, *The Attention Economy*, date preluate de la o companie de mici dimensiuni care prezenta o corelație foarte evidentă (deși mai puțin profundă) între obiectul atenției liderilor și obiectul atenției angajaților. În cazul unei multinaționale, conexiunea era de asemenea clară (deși mai puțin puternică).

6 William Ocasio de la Kellogg School of Management, care argumentează în favoarea perceperii corporațiilor în termeni de flux al atenției și definește strategiile de afaceri în termeni de modele de organizare a atenției printr-o concentrare clară asupra timpului și efortului companiei asupra unui set determinat de probleme, aspecte, oportunități și amenințări. William Ocasio, „Towards an Attention-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 18, S1, 1997, p. 188.

7 Steve Jobs, citat în Walter Isaacson, „The Real Leadership Lessons of Steve Jobs", *Harvard Business Review*, aprilie 2012, pp. 93-102. Bolnav incurabil de cancer la pancreas, Jobs a fost vizitat de Larry Page, cofondator Google, care urma să preia funcția de director executiv. Sfatul lui Jobs pentru Page a fost: „În loc să te împrăștii în multe locuri, mai bine concentrează-te pe câteva produse."

8 Michael Porter, „What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1996, pp. 61–78.

9 Ian Marlow, „Lunch with RIM CEO Thorsten Heins: Time for a Bite, and Little Else", *Globe and Mail*, 24 august 2012.

10 James Surowiecki, „BlackBerry Season", *New Yorker*, 13-20 februarie 2012, p. 36.

11 Primul iPod Apple a fost lansat în 2001, iar Zune în 2006. Microsoft a retras Zune în 2012, transferând software-ul la Xbox.

12 Clay Shirky, „Napster, Udacity, and the Academy", 12 noiembrie 2012, www.shirky.com/weblog.

13 Charles O'Reilly III și Michael Tushman, „The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, aprilie 2004, pp. 74-81.

14 James March, „Exploitation and Exploration in Organizational Learning", *Organizational Science*, 2, nr. 1, 1991, pp. 71-87.

15 Daniella Laureiro-Martinez *et al.*, „An Ambidextrous Mind“, proiect în desfășurare, Center for Research in Organization and Management, Milano, Italia, februarie 2012. Strategiile de exploatare sunt asociate cu activitatea în circuitul de dopamină al creierului și în zonele prefrontale ventromediane; explorarea este asociată cu zonele responsabile de funcțiile active și controlul atenției.

CAPITOLUL 19

De trei ori *focus* pentru lider

CÂND AVEA UNSPREZECE ANI, Steve Tuttleman a început să citească *Wall Street Journal* împreună cu bunicul lui, obicei care, patru decenii mai târziu, a migrat către tabletă. Zilnic, accesează peste douăzeci de pagini web, în afară de știri și feed-uri RSS. Din momentul în care se trezește și de aproximativ șase ori pe parcursul unei zile, verifică știrile de ultimă oră, de obicei de pe site-uri precum *New York Times*, *Wall Street Journal* și *Google News*. O aplicație web îi organizează conținutul a 26 de reviste la care s-a abonat electronic, având astfel posibilitatea de a marca articolele relevante pentru a le citi mai târziu. „Dacă textul este important, dacă necesită un studiu ulterior sau trebuie salvat ca referință, atunci revin la el când am timp", spune Tuttleman.

În plus, există și publicații de nișă, destinate unui anumit sector al afacerilor. *National Restaurant News* este asociat cu un lanț de francize ale Dunkin' Donuts, în care a investit și Tuttleman; *Bowler's Journal* îl ține la curent în legătură cu administrarea companiei industriale Ebonite, care comercializează mingi și echipamente de bowling și pe care, de asemenea, o deține. *Journal of Practical Estate Planning* și alte șase publicații similare îl țin la curent cu aspectele relevante pentru funcția sa de director la Hirtle Callaghan, care administrează activele unor societăți filantropice, universități și persoane cu valoare netă importantă. *Private Equity Investor* îi permite să monitorizeze situația afacerilor pe care le administrează ca președinte al companiei Blue 9 Capital.

„Este, cu siguranță, o documentare extinsă", afirmă Tuttleman. „Uneori am sentimentul că îmi ocupă prea mult timp. Dar întotdeauna fac conexiuni cu ceea ce citesc. Îmi oferă un fundament pentru acțiunile mele."

Referitor la propunerea care i s-a făcut în 2004 de a investi într-un lanț de magazine cu numele de Five Below, Tuttleman afirmă următoarele: „Împărțiseră planuri pentru un model de magazine, iar cifrele erau conforme costurilor și marjelor."

Cu toate acestea Tuttleman nu s-a oprit la cifre și a vizitat unul dintre cele șase magazine, unde a avut ocazia să-și pună propriile intuiții față în față cu reacțiile celorlalți. „Ofereau o gamă atractivă de produse, care avea în spate o viziune bine conturată. Publicul țintă avea vârste cuprinse între 12 și 15 ani, iar magazinele erau frecventate de mame cu copii. Dar în principiu am văzut oameni cărora le-a plăcut magazinul, iar *eu* eram unul dintre aceștia."

Pe parcursul anilor următori Tuttleman a investit în Five Below. Dacă în 2004 lanțul de magazine nu avea decât șase unități, în 2012 afacerea a crescut la douăsprezece magazine, iar compania a avut o ofertă publică inițială de succes. Deși s-a lansat într-un moment în care oferta publică inițială a Facebook intrase pe o pantă descendentă, compania a reușit să se descurce în ciuda acestei situații.

„Primesc mereu oferte de investiții", spune Tuttleman. „De cele mai multe ori primesc câte o «broșură» în care mi se prezintă cifrele unei companii aflate pe piață. Însă trebuie să analizez propunerea în contextul social, cultural și economic. Țin mereu sub observație tot ce se întâmplă în lume; întotdeauna ai nevoie de un orizont mai larg din care să privești lucrurile."

În 1989 Tuttleman a cumpărat acțiuni la Starbucks, Microsoft, Home Depot și Wal-Mart. Deține în continuare acțiunile respective. Care este motivul pentru care le-a cumpărat? „Am cumpărat ce mi-a plăcut *mie*", explică el. „Merg pe instinct."

Când luăm astfel de decizii, sistemele subcorticale operează în afara câmpului conștiinței și acumulează regulile de decizie care ne ghidează și care înmagazinează experiența noastră de viață — oferindu-ne opinii pe care le percepem ca fiind intuiții proprii. Acea senzație subtilă că „e bine așa și nu altfel" determină direcția pe care o vom lua chiar înainte de a ne verbaliza hotărârea.

Antreprenorii de top acumulează informații care ar putea fi relevante pentru o decizie-cheie la o scară mult mai largă — și dintr-o varietate mult mai

mare de surse — decât cea considerată relevantă de către majoritatea oamenilor. Ei conștientizează și faptul că, în momentul în care trebuie să ia o decizie importantă, al șaselea simț este la rândul său o sursă de informații.

Câmpurile subcorticale care ne oferă astfel de intuiții înainte ca noi să le formulăm în cuvinte sunt, printre altele, amigdala și insula. O cercetare academică asupra celui de-al șaselea simț a ajuns la concluzia că utilizarea sentimentelor pe post de informații este o „strategie remarcabilă a rațiunii", mai degrabă decât o sursă de erori, așa cum ar putea argumenta persoanele excesiv de raționale.[1] Utilizarea sentimentelor ca sursă de informații duce la formarea unui larg set de reguli decizionale pe care mintea le stochează în mod inconștient.

Tutorialul lui Tuttleman despre intuiții își are originile în anii de demult, în care el citea *Wall Street Journal* împreună cu bunicul său, imigrant rus care se angajase într-o băcănie pentru ca mai târziu să o cumpere, achiziționând apoi și firma distribuitoare. După ce a vândut acea companie a devenit jucător la bursă.

La fel ca tatăl și ca bunicul său, Tuttleman afirmă: „Am știut dintotdeauna că voi fi un investitor. În copilărie, discuțiile de la cină erau întotdeauna despre afaceri. Acum sunt în afacerea asta de peste 30 de ani și dintotdeauna am avut un portofoliu de companii. Fiecare companie are problemele ei cu care trebuie să mă confrunt. Încă mai lucrez la acea bază internă de date."

Secretul succesului în alegerea deciziilor corecte nu constă, așadar, numai în faptul de a fi expert în domeniu, ci și într-o bună cunoaștere de sine. Dacă te cunoști pe tine însuți la fel de bine cum îți cunoști afacerea, atunci vei avea, totodată, abilitatea de a interpreta faptele (atât timp cât, așa cum e de sperat, vei reuși să te protejezi de tulburările interioare în așa fel încât acestea să nu îți distorsioneze viziunea).[2]

În caz contrar, rămânem cu o gândire stearpă și rațională, concretizată de exemplu prin decizii de tip arbore (aplicații a ceea ce se cunoaște *din teorie*), unde cântărim și calculăm toți factorii pro și contra. Însă rareori viața este atât de simplă. Altă problemă: subconștientul nostru deține informații cruciale pe care mintea conștientă nu le poate accesa în mod direct, așa cum pot fi găsite în arborele decizional. Ceea ce arată bine pe hârtie s-ar putea să

nu fie chiar la fel în realitate, cum ar fi piețele nereglementate de credite subprime sau invadarea Irakului.

„Liderii de succes sunt mereu în căutare de noi informații", afirmă Ruth Malloy, director al departamentului pentru leadership și antrenarea talentelor din cadrul organizației Hay Group. „Vor să înțeleagă teritoriul pe care operează. Trebuie să fie în temă cu noile tendințe și să identifice proiectele care i-ar putea interesa."

Când spunem că un lider „s-a concentrat" ne referim de obicei la o anumită caracteristică a rezultatelor afacerilor sau la o anumită strategie. Însă poate fi suficient doar atât? Cum rămâne cu restul repertoriului atenției?

Alegerile de afaceri ale lui Tuttleman combină cifrele cu informații colectate prin scanarea contextului exterior, conectându-se la cel de-al șaselea simț și citind sentimentele celorlalți. Este de la sine înțeles faptul că liderii au nevoie de o foarte bună concentrare atât interioară, cât și exterioară — orice fel de slăbiciune pe unul dintre aceste planuri putând să îi dezechilibreze în mod decisiv.

Lideri în stare să inspire

Imaginează-ți doi lideri, dintre care primul deține o funcție înaltă în departamentul executiv al unei firme de construcții. În timpul boomului de pe piața imobiliară din Arizona de la începutul anilor 2000 (și încă destul timp după criza financiară rezultată), și-a tot schimbat locul de muncă, de fiecare dată obținând o poziție mai înaltă în comparație cu cea anterioară. Însă agilitatea lui de a urca tot mai sus în ierarhia corporatistă nu era dublată de abilități specifice unui lider care să-i inspire pe alții. Atunci când i s-a cerut să expună o viziune care să servească drept ghid pentru viitor companiei în care lucra, a bălmăjit: „Să fim mai buni decât competitorii." Asta a fost tot ce a putut spune.

Cel de-al doilea lider conduce o corporație nonprofit care oferă servicii sociale și de sănătate comunităților hispanice din sud-estul Statelor Unite. El și-a expus cu dezinvoltură viziunea și s-a concentrat în mod deosebit pe cele mai importante obiective: „Trebuie creat un mediu propice pentru această comunitate, care ne-a hrănit compania în toți acești ani, [...] și să

beneficieze de rezultatele eforturilor noastre.“ Viziunea lui a fost una pozitivă și extrem de largă asupra tuturor asociaților.

În săptămânile următoare, persoanele care lucrau direct pentru cei doi lideri au fost rugate să evalueze în mod confidențial capacitatea de a inspira a șefului lor. Primul dintre cei doi a obținut unul dintre cele mai proaste punctaje comparativ cu toți liderii evaluați, iar cel de-al doilea un punctaj dintre cele mai bune.

Încă și mai intrigant este faptul că fiecare lider a fost supus unei evaluări a *coerenței*, pentru a se stabili care regiuni ale creierului le coordonează în mai mare grad activitățile. Regiunea specifică a fost partea prefrontală a emisferei drepte a creierului, o zonă în care coexistă gânduri și emoții proprii, precum și înțelegerea gândurilor și a emoțiilor celorlalți oameni. Aceasta s-a dovedit a fi o parte extrem de activă a creierului în cazul liderilor care inspiră și una mai deloc activă în cazul celorlalți.[3]

Liderii care inspiră pot să exprime judecăți de valoare cu care rezonează un anumit grup și care au rolul de a-l motiva. Aceștia sunt liderii cu care oamenilor le face plăcere să lucreze, care pun în lumină genul de viziune ce impresionează pe oricine. Dar pentru a vorbi din inimă un lider trebuie să-și cunoască mai întâi propriile calități. Iar asta necesită o bună autocunoaștere.

Liderii care inspiră au nevoie de acordul dintre propria realitate emoțională internă și realitatea acelora pe care încearcă să-i inspire. Acestea sunt elemente care țin de inteligența emoțională, pe care trebuie să o reconsiderăm în lumina noii înțelegeri a conceptului de concentrare.

Genul de atenție la care ne referim doar indirect în universul inteligenței emoționale este semnificat prin conceptul de autocunoaștere, care stă la baza managementului propriilor resurse; utilizăm și cuvântul „empatie“ — fundamentul relaționării eficiente. Iar autocunoașterea și cunoașterea celorlalți oameni, împreună cu aplicarea acestor tipuri de cunoaștere în propriul univers și în cadrul relațiilor cu alții, reprezintă esența inteligenței emoționale.

Manifestările atenției sunt țesute chiar din stofa inteligenței emoționale datorită faptului că la nivelul arhitecturii creierului linia de demarcație dintre emoție și atenție este una extrem de greu de trasat. Circuitele

neuronale corespunzătoare atenției și cele corespunzătoare sentimentelor se intersectează în multe puncte, generând zone de interacțiune.

Dat fiind faptul că în creier circuitele atenției se intersectează cu acelea ale inteligenței emoționale, rezultă imposibilitatea de evaluare prin mijloace academice a acestor caracteristici, așa cum poate fi măsurat, de exemplu, IQ-ul.[4] Asta înseamnă că un lider poate fi extrem de inteligent fără să aibă în mod implicit abilitățile concentrării generate de inteligența emoțională.

Să luăm, ca exemplu, empatia. O problemă frecventă a celor aflați în funcții de conducere este faptul că nu știu să asculte. Iată cum s-a exprimat cu candoare un director executiv, referindu-se la problema lui cu privire la empatie: „Mintea îmi zboară prea mult, astfel încât chiar dacă ascult fiecare cuvânt din ceea ce spune cineva, dacă nu reușesc să-i arăt respectivei persoane că i-am digerat ideile, va rămâne cu senzația să nu s-a făcut ascultată. Uneori efectiv nu asculți pentru că îți zboară gândurile. Astfel că, dacă vrei să obții tot ceea ce-i mai bun de la oameni, trebuie să-i asculți cu adevărat, iar ei să înțeleagă cu au fost cu adevărat ascultați. Eu am fost nevoit să învăț încetul cu încetul să-mi îmbunătățesc această capacitate, astfel ca atât eu, cât și ceilalți din jurul meu să devenim mai buni.“[5]

Un trainer din Londra mi-a spus: „Când evaluez feedbackul pe care și-l dau oamenii unii altora, adesea constat că cei din departamentul executiv nu ascultă cu atenție. Când îi consiliez în acest sens, spunându-le să fie atenți la cei din jurul lor, îmi răspund: «Pot să fac asta.»“

Subliniez *Poți*, dar întrebarea este: *Cât de des faci asta?* Suntem cu adevărat atenți în momentele care contează cel mai mult pentru noi înșine.

Dar, dată fiind agitația vieții profesionale, ascultarea neautentică a devenit o epidemie. Însă ascultarea atentă dă roade. Un director executiv mi-a povestit cum, odată, a intrat într-un conflict cu un agent imobiliar în legătură cu achiziționarea unei largi suprafețe de pământ împădurit. În loc să lase lucrurile pe mâna avocaților, directorul executiv a făcut o înțelegere cu șeful agenției.

La întâlnire, acesta din urmă și-a exprimat o serie întreagă de nemulțumiri în legătură cu compania directorului executiv și a spus că pământul ar trebui lăsat așa cum e. Directorul pur și simplu a ascultat cu mare atenție vreme de

15 minute. În acest timp și-a dat seama că necesitățile companiei lui și acelea ale agenției imobiliare pot fi compatibile. A propus să folosească pentru dezvoltare o mică parcelă de pământ, pe restul lăsându-l neatins.

În finalul întâlnirii, cei doi au bătut palma.

Orbit de premiu

Era asociată în cadrul unei firme de avocatură și își scotea din minți toți oamenii din echipă. Îi supraveghea și îi critica fără încetare, făcea rapoarte peste rapoarte tot scriind că nu se ridică la standardele ei, chiar și atunci când aceștia făceau totul corect. Întotdeauna găsea ceva de criticat și niciodată vreun cuvânt de laudă. Concentrarea ei invariabilă doar pe ceea ce era negativ i-a demoralizat subordonații, unul dintre aceștia demisionând, iar alții făcând tot posibilul să se transfere în alte departamente ale firmei.

Aceia care sunt asemenea mult prea negativistei avocate, adică extrem de dornici să obțină anumite lucruri, se numesc *pacesetters*, genul de inși care încearcă să conducă prin puterea exemplului, impunând un ritm ridicat pe care ar vrea ca toți ceilalți să îl urmeze. Ei tind să se bazeze pe „comandă și coerciție“, strategie prin care tot ce au de făcut este să dea ordine, așteptând supunere totală.

Liderii care se manifestă doar prin impunerea ritmului sau printr-o atitudine de comandant — ori în ambele feluri —, și nicicum altfel, creează un climat toxic, menit numai să descurajeze. Aceștia pot obține rezultate bune pe termen scurt, prin acte eroice, cum ar fi să iasă din firmă și să încheie ei înșiși o tranzacție, însă organizația din care fac parte este aceea care va avea de suportat consecințele.

„Leadership Run Amok“ este titlul unui articol din revista *Harvard Business Review*, scris de Scott Spreier și de colegii săi de la Hay Group, în care este adusă în discuție partea negativă a *pacesetting*-ului. „Sunt atât de concentrați asupra rezultatului“, mi-a spus Spreier, „încât pur și simplu nu îi mai văd pe cei din jurul lor“.

Articolul scris de Spreier a prezentat cazul partenerei din firma de avocatură, despre care am vorbit mai devreme, pentru a exemplifica latura negativă a *pacesetting*-ului. Acest gen de lideri nu ascultă și iau decizii în

numele tuturor. Nu își pierd timpul să îi cunoască pe aceia cu care lucrează zi de zi, însă se bazează pe aceștia în rolul lor unidimensional. Nu le acordă sprijin oamenilor cu care lucrează și nici nu îi ajută să își îmbunătățească abilitățile, ci pur și simplu îi etichetează ca incapabili de a învăța. Sunt aroganți și lipsiți de răbdare.

Și sunt tot mai numeroși. Un studiu indică faptul că, începând din anii 1990, numărul persoanelor obsedate de atingerea unor ținte și care lucrează în organizații de tot felul a crescut vertiginos la nivelul posturilor de conducere.[6] În perioada amintită creșterea economică a dus la ideea ridicării ștachetei cu orice cost, eroii fiind idolatrizați. Partea proastă a acestui stil constă în latura etică — călcatul peste cadavre.

Apoi a urmat o serie de căderi și de frământări în urma colapsului companiei Enron și a prăbușirii domeniilor web. Această realitate mult mai obiectivă a pus în lumină cealaltă față a *pacesetter*-ilor, care se gândesc la un singur lucru, concentrați numai și numai pe rezultat, cu prețul de a nu ține cont nici măcar de bazele leadershipului. În timpul crizei financiare din 2008 și după aceea, „multe companii au promovat lideri potriviți pentru situații criză“, mi-a spus Georg Vielmetter, consultant din Berlin. „Însă asta schimbă chiar spiritul companiei. Doi ani mai târziu încrederea și loialitatea se duseseră deja pe apa sâmbetei.“

Eșecul în situația de față nu are de-a face cu obiectivele stabilite, cât mai ales cu oamenii. Acest stil de tipul „Fă ce-ți spun și taci din gură“ nesocotește interesele umane. Orice companie are nevoie de oameni care să se concentreze pe obiectivele de primă importanță, cu capacitatea de a învăța în permanență să facă lucrurile mai bine și cu abilitatea de a lucra în orice fel de condiții. Spiritul inovator, productivitatea și creșterea depind de astfel de persoane.

Însă doar până la un anumit punct. Îndeplinirea unor obiective ambițioase și creșterea economică nu reprezintă etalonul unic pentru sănătatea unei organizații, iar dacă acestea sunt atinse în detrimentul unor standarde elementare, costurile pe termen lung, cum ar fi pierderea unora dintre cei mai buni angajați, ar putea pune în umbră beneficiile pe termen scurt.

Atunci când ne stabilim un obiectiv, devine prioritar tot ceea ce este relevant în acel moment al concentrării. Ea nu reprezintă doar selectarea aspectelor

pozitive, ci și respingerea celor negative. Însă concentrarea merge prea departe atunci când se întâmplă să respingă și lucrurile pozitive. Fixarea asupra unui scop unic devine „supramobilizare“ în momentul în care temerile pertinente, ideile inteligente și informațiile cruciale furnizate de alți oameni încep să intre în categoria factorilor perturbatori. Asta ca să nu mai vorbim despre moralitatea, loialitatea și motivația acestora.

Originile acestei cercetări sunt de găsit în studiile profesorului David McClelland, de la Harvard, studii referitoare la modul în care antreprenorii sunt stimulați de ambiția de a câștiga. Însă menționează chiar de la început faptul că „există unii lideri care vor atât de mult să găsească cele mai scurte căi spre obiectivul fixat, încât nu reușesc să aleagă mijloacele potrivite situației“[7].

„Acum doi ani am primit un feedback obiectiv al performanței“, îmi mărturisea la un moment dat directorul executiv al unei agenții imobiliare. „Eram foarte bun în expertiza afacerilor, însă nu stăteam bine deloc în ceea ce privește puterea de a-i inspira pe ceilalți și empatia. Eu unul consideram că mă port corect, așa că am ignorat rezultatele. Apoi am reflectat asupra aspectului și mi-am dat seama că empatizam adesea, dar nu spuneam niciun cuvânt în momentul în care oamenii își făceau treaba bine. Devenisem foarte rece, ba chiar egoist. Mi-am dat seama că temerea mea cea mai mare era frica de eșec. Asta mă domina. Astfel că, în momentul în care cineva din echipa mea mă dezamăgea, acea temere ascunsă lovea din nou.“

Când teama punea stăpânire pe el, directorul se retrăgea în acel stil de a le impune celorlalți propriul ritm. „Dacă nu te cunoști pe tine însuți în momentul în care îți fixezi un obiectiv“, afirmă Scott Spreier, care îi consiliază pe liderii profesioniști, „îți pierzi capacitatea de empatie și intri pe pilot automat“.

Antidotul este conștientizarea importanței de a-i asculta pe ceilalți, de a-i inspira și de a coopera cu ei — o reglare a abilităților care țin de interrelaționarea cu care acei lideri care le impun celorlalți propriul lor ritm nu sunt familiarizați. „Și încă mai rău pentru ei, aceștia nu empatizează“, mi-a spus George Kohlrieser, expert la IMD, o școală de afaceri elvețiană. Kohlrieser îi învață pe liderii din toată lumea să devină lideri de încredere, al

căror stil empatic și bazat pe suport emoțional să îi încurajeze pe oamenii cu care lucrează, astfel încât aceștia să muncească la capacitate maximă.[8]

„Aici suntem cu toții genul care le impun celorlalți propriul ritm", recunoaște cu mâhnire directorul executiv al uneia dintre cele mai importante organizații financiare din lume. Dar faptul de a avea ceva din acest stil nu ar trebui să decepționeze: ar putea chiar să funcționeze, în condițiile în care toți cei implicați au fost selectați pe criteriul talentului și al performanței.

Iată însă ce spune un analist financiar despre o bancă în cadrul căreia stilul de impunere a propriului ritm a dus la o proastă relație cu clienții: „Nu mi-aș depune banii acolo, însă v-aș recomanda să le cumpărați acțiunile."

Gestionarea propriului impact

În primăvara lui 2010, în prima săptămână de după dezastrul deversărilor de petrol din Golful Mexic, când au murit nenumărate animale acvatice și păsări, iar localnicii au criticat catastrofa, cei de la conducerea BP au dat un exemplu perfect de inabilitate în a administra o situație de criză.

Culmea absurdității a fost atunci când Tony Hayward, directorul executiv al BP, a declarat în mod scandalos: „Nimeni nu-și dorește ca toată treaba asta să se termine mai mult decât mine. Mi-ar plăcea ca viața mea să revină la normal."

În loc să se ocupe de victimele scurgerii de petrol, el părea mai degrabă enervat de inconveniente. A susținut că nu BP este vinovat de catastrofă, ci companiile subcontractoare, și nu și-a asumat niciun fel de răspundere.[9] Chiar în apogeul crizei au circulat fotografii cu el în vacanță, la cârma unui iaht.

Potrivit corespondenților media: „Singura dată când a deschis gura a spus numai prostii. Nu a înțeles că presa poate fi o bestie. Nu a înțeles percepția publică."[10]

Signe Spencer, coautor al uneia dintre primele cărți referitoare la competența profesională, mi-a spus că există o capacitate de curând identificată la unii lideri — capacitate ce poartă denumirea de „management

al impactului pe care îi ai asupra celorlalți“ — printr-o influențare abilă a viziunii celor din jur, menită să aibă un impact pozitiv.[11]

Tony Hayward, orb la propriul impact asupra celorlalți și neinteresat de percepția publicului față de compania sa, a stârnit o avalanșă de reacții adverse, incluzând articole de primă pagină în care se formula întrebarea de nu a fost concediat; însuși președintele Obama a declarat că el unul l-ar fi destituit. Plecarea lui Hayward din BP a fost anunțată o lună mai târziu.

Dezastrul a costat firma BP un total 40 de miliarde de dolari în obligațiuni, patru dintre oamenii din departamentul executiv au fost acuzați de neglijență, iar în cele din urmă Guvernul Statelor Unite i-a interzis companiei continuarea afacerilor — ridicându-le licența pentru Golf — din cauza „lipsei de integritate în afaceri“.

Tony Hayward reprezintă exemplul perfect de lider cu deficiențe de concentrare. „Pentru a anticipa felul în care vor reacționa oamenii trebuie să-ți dai seama în primul rând care sunt reacțiile lor față de tine“, afirmă Spencer. „Iar asta necesită autocunoaștere și empatie, cele două caracteristici sprijinindu-se una pe cealaltă. Devii din ce în ce mai conștient de modul în care apari în ochii celorlalți oameni.“

Având o bună cunoaștere de sine, poți să te organizezi mult mai bine. „Cu cât te organizezi mai bine, cu atât îi poți influența mai bine pe cei din jurul tău“, continuă Spencer. Pe parcursul crizei generate de scurgerile de petrol, Hayward pare să fi eșuat în toate aceste aspecte — și a dat greș și în privința managementului propriului impact.

Această triplă concentrare necesită abilitatea de a jongla cu atenția, iar liderii care eșuează în această direcție o fac atât în detrimentul lor, cât și în acela al organizației pentru care lucrează.

Note:

1 Rainer Greifeneder *et al.*, „When Do People Rely on Affective and Cognitive Feelings in Judgment? A Review“, *Personality and Social Psychology Review*, 15, nr. 2, 2011, pp. 107-141.

2 Gerd Gigerenzer *et al.*, *Simple Heuristics That Make Us Smart*, Oxford University Press, New York, 1999.

3 David A. Waldman, „Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?“, *Academy of Management Perspectives*, 25, nr. 1, 2011, pp. 60-74.

4 Zone ale creierului esențiale pentru inteligența emoțională care, totodată, joacă un rol esențial în diversele tipuri de atenție: girusul cingular anterior, joncțiunea temporalo-parietală, cortexul orbito-frontal și zona ventro-medială. Pentru zone ale creierului asociate atenției și inteligenței emoționale, vezi, de exemplu, Posner și Rothbart, „Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science“; R. Bar-On *et al.*, „Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence“, *Brain*, nr. 126, 2003, pp. 1790-1800. Lucrurile se vor complica din ce în ce mai mult, iar perechea atenție–inteligență emoțională pare a fi și mai puternică, după cum evidențiază cercetările bazate pe măsurarea inteligenței emoționale și pe metode specifice neurologiei.

5 Steve Balmer, director executiv la Microsoft, în Bryant, „Meetings, Version 2.0“.

6 Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine și Ruth L. Malloy, „Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers“, *Harvard Business Review*, iunie 2006, pp. 72-82.

7 Citat din McClelland, *ibid.*

8 George Kohlrieser *et al.*, *Care to Dare*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012.

9 Conform estimărilor, pasivele BP de la Deepwater Horizon se apropie de suma de 40 de miliarde de dolari; patru dintre directorii executivi de la BP au fost acuzați în instanță de neglijență.

10 Elizabeth Shogren, „BP: A Textbook Example of How Not to Handle PR“, NPR, 21 aprilie 2011.

11 Lyle Spencer și Signe Spencer, *Competence at Work*, Wiley, New York, 1993. Signe Spencer este lider în exploatare globală la Capability Assessment din cadrul Hay Group.

CAPITOLUL 20

Ce te face să fii lider

MAI DEMULT, ÎN VREMEA ÎN CARE îi eram student la Harvard, David McClelland a iscat un mic scandal prin publicarea unui articol controversat în cea mai importantă publicație din domeniu, *American Psychologist*. Analiza informațiilor obținute de McClelland în urma realizării unei serii de chestionare a confirmat presupunerea: rezultatele bune la școală anunță o carieră de succes.

A recunoscut ceea ce era o evidență pentru toată lumea, și anume faptul că IQ-ul este parametrul în funcție de care se poate prezice cel mai bine ce fel profesie va avea un absolvent de liceu; calificativul împarte destul de corect oamenii pe piața muncii. Abilitățile academice (și IQ-ul) reflectă nivelul complexității cognitive pe care îl poate atinge cineva și specificul locului de muncă în care s-ar încadra. Trebuie să fii cu aproximativ un nivel peste medie din punctul de vedere al inteligenței (un IQ minim de 115) pentru a face parte din departamentul executiv al unei firme.

Dar ceea ce este adus mai puțin în discuție (cel puțin în cercurile academice, unde nu este atât de evident) este faptul că, atât timp cât lucrezi într-un grup de oameni cu un nivel de inteligență aproximativ egal cu al tău, simplele abilități cognitive nu te vor propulsa ca lider. Se produce un efect de plafonare a IQ-ului atunci când toți se află la același nivel.

McClelland a argumentat că, odată ce o persoană a primit un anumit post, în obținerea lui au contat mai mult abilități precum autodisciplina sau empatia, mai puțin studiile și cunoștințele. El a propus metodologia, care a devenit matrice a competențelor — acum familiară în organizațiile de talie mondială —, de identificare a abilităților esențiale care fac din cineva un performer într-o anumită organizație.

Articolul „Testing for Competence Rather Than Intelligence“ a fost bine receptat de aceia care lucrează în organizații și evaluează în fiecare zi performanța profesională pentru a decide pe cine să promoveze, cine este-într-adevăr un lider și ce abilități să ia în calcul în primul rând. Ei au matrici complicate pentru evaluarea succesului și a eșecului și știu bine că gradele academice sau prestigiul facultăților absolvite nu au mai nimic sau chiar nimic în comun cu eficiența propriu-zisă a persoanelor evaluate.

Un fost director al unei bănci importante mi-a spus: „Îi angajam pe cei mai buni și pe cei extraordinar de buni, dar încă mai căutam o curbă Gauss a succesului și mă întrebam de ce nu găseam niciuna.“ McClelland avea răspunsul la această întrebare.

Însă articolul său a fost respins de mulți profesori care nu puteau concepe faptul că felul în care se descurcau studenții lor la cursuri nu va avea mai nimic de-a face cu performanța lor profesională de mai târziu (exceptând cazul în care ar fi ajuns, să spunem, profesori universitari).[1]

Acum, la zeci de ani după acel articol controversat, toate modelele de competențe spun aceeași poveste. Abilitățile care nu țin de ceea ce se deprinde în școală, cum ar fi empatia, sunt mult mai importante decât talentul cognitiv în procesul de evidențiere a liderilor.[2] Într-un studiu făcut la Hay Group (care a absorbit McBer, compania fondată de McClleland însuși), lideri care au manifestat câte opt sau nouă dintre aceste abilități non-cognitive au creat o atmosferă propice înaltei performanțe.[3]

Însă Yvonne Sell, director al Hay Group și inițiatoarea acestui studiu, a ajuns la concluzia că astfel de lideri reprezintă o raritate: doar 18% dintre directorii executivi ajung la acest nivel. Trei sferturi dintre lideri, având doar trei sau chiar mai puține abilități non-cognitive, creează un climat negativ, în care oamenii devin indiferenți sau se simt lipsiți de motivație. Conducerea incompetentă pare să fie predominantă — mai mult de jumătate dintre lideri intrând în categoria celor cu un impact foarte scăzut.[4]

Și alte studii indică aceleași rezultate neplăcute referitor la lipsa abilităților. Atunci când Accenture a intervievat 100 de directori executivi, întrebându-i despre abilitățile care le sunt necesare pentru a conduce compania pe calea succesului, a fost enumerat un set de 14 astfel de caracteristici, de la

gândirea globală până la conceperea unei viziuni menite să inspire și care să fie deschisă atât la schimbare, cât și la competențele de nivel tehnic.[5] Niciun om nu ar putea să le aibă pe toate. Însă a ieșit în evidență o metaabilitate: autocunoașterea. Directorii executivi au nevoie de această însușire pentru a-și putea evalua punctele forte și punctele slabe și pentru a se înconjura astfel de o echipă de oameni cu calități complementare celor pe care le au chiar ei.

Și totuși, cunoașterea de sine apare rareori în lista de competențe a organizațiilor care își analizează performerii.[6] Acest gen subtil de concentrare poate părea prea ambiguu, cu toate că abilitățile care reflectă un înalt control cognitiv și care își au fundamentul chiar în autocunoaștere apar frecvent pe acea listă: perseverența, rezistența și capacitatea de atingere a obiectivelor.

Empatia, în multitudinea ei de manifestări, de la simpla ascultare până la intuirea traseelor de influență dintr-o organizație, apare mult mai des în studiile referitoare la competențele liderilor. Majoritatea competențelor specifice înaltei performanțe a unui lider sunt incluse într-o categorie mult mai evidentă care se bazează pe empatie: forța de relaționare manifestată, de exemplu, prin capacitatea de persuasiune sau de influențare, de lucru în echipă, cooperarea și altele asemenea. Însă cele mai evidente abilități necesare unui lider nu au drept fundament doar empatia, ci și capacitatea de autoorganizare și analiza propriului impact asupra celorlalți.

Singura abilitate care ține de concentrare și care permite înțelegerea sistemelor poartă denumiri ce variază de la o organizație la alta și de la un model de competențe la altul, cum ar fi „vedere în perspectivă“ sau „capacitatea de a recunoaște un tipar“. În plus, include și abilitatea de a percepe dinamica unui sistem și de a anticipa modul în care o decizie luată la un anumit moment se va ramifica pentru a genera un efect îndepărtat în timp, precum și de a înțelege cum ceea ce facem astăzi va avea efecte peste cinci săptămâni, cinci luni, peste ani sau decenii.

Provocarea pentru lideri merge dincolo de cele trei tipuri de concentrare. Cheia constă în găsirea echilibrului și în utilizarea fiecărui tip de concentrare la momentul potrivit. Un lider cu o bună capacitate de concentrare evaluează fiecare flux de informații, transpunându-le în acțiuni unitare. Punând alături atenția, inteligența emoțională și performanța,

această triplă concentrare funcționează asemenea unui motor ascuns al performanței.

În căutarea echilibrului perfect

Ia orice grup de angajați și întreabă cine este liderul, iar membrii grupului îl vor numi, cel mai probabil, pe acela aflat în funcție.

Acum întreabă-i cine este cea mai *influentă* persoană din grup. Răspunsul la această întrebare îl indică pe liderul neoficial și îți arată modalitatea reală de funcționare a grupului.

Liderii neoficiali sunt mai conștienți de ei înșiși decât colegii lor de echipă: în cazul lor, rezultatul autoevaluării abilităților se suprapune peste rezultatul evaluării făcute de ceilalți.[7] Vanessa Druskat, psiholog la University of New Hampshire și autor al acestui studiu, afirmă: „Liderii neoficiali sunt temporari, vin și pleacă. În cadrul studiului, am pus întrebarea următoare: «Cine considerați că este lider neoficial în majoritatea timpului?»"

Conform studiului, dacă liderul neoficial are capacitatea de empatie în armonie cu alte abilități, performanța echipei tinde să crească. „Dacă liderul are o empatie scăzută", afirmă Druskat, „și ambiția de a realiza cât mai multe, atunci atitudinea orientată către obiective a liderului influențează negativ performanța echipei. Cu toate acestea, dacă liderul are prea multă empatie și în același timp o capacitate de autocontrol slab dezvoltată, performanța este, de asemenea, redusă — o empatie prea mare interferează cu necesitatea de a sancționa erorile angajaților."

O funcționară la bancă mi-a spus odată: „Lucrez în domeniul finanțelor, dar niciodată nu am folosit cuvântul «empatie» la serviciu — până acum. Soluția constă în adecvarea empatiei la strategia proprie: implicarea funcționarilor, experiența pozitivă a clienților. Empatia este modalitatea prin care ne diferențiem de concurență. Cheia este abilitatea de a asculta."

Și nu este singura persoană care gândește astfel; am primit același mesaj din partea directorilor executivi ai Mayo Clinic și Cleveland Clinic, două dintre cele mai renumite spitale din lume.

Mai mult, directorul executiv al uneia dintre cele mai mari firme de management financiar din lume mi-a spus că absolvenții cei mai ambițioși ai

facultăților de management candidează pentru servicii la compania lui, motivați de salariile foarte mari. Este însă nemulțumit, deoarece caută oameni „cărora să le pese de văduvele și de pompierii pensionați ale căror economii se află pe mâinile noastre“ — cu alte cuvinte, o concentrare empatică, presupunând un spirit umanitar față de persoanele ai căror bani sunt administrați.

Pe de altă parte, o abordare axată exclusiv pe oameni nu este suficientă. Gândește-te la un director care și-a început cariera ca șofer de motostivuitor și a avansat până la funcția de șef al departamentului industrial pe zona Asiei la o companie industrială globală. În ciuda poziției sale importante, cel mai confortabil se simțea când vorbea cu muncitorii în fabrică. Știa că ar fi trebuit să gândească strategic, însă preferea să fie „o persoană populară“.

„Nu stăpânea echilibrul perfect între concentrarea interioară și cea exterioară“, consideră Spreier. „Era concentrat pe aspecte greșite și nici nu avea o strategie potrivită. Nu se simțea bine în funcție — din punct de vedere rațional știa ce trebuia să facă, însă din punct de vedere emoțional pur și simplu nu era pe fază.“

Poate fi vorba de o transformare la nivel neuronal în ceea ce privește echilibrul potrivit între concentrarea asupra îndeplinirii unui obiectiv și percepția asupra modului de a reacționa al celorlalți. Colegul meu Richard Boyatzis mi-a spus că cercetarea condusă de el la Case Western Reserve evidențiază că rețelele neuronale activate în momentul în care ne concentrăm asupra unui obiectiv diferă de circuitul implicat în scanarea mediului social. „Se inhibă recirproc“, afirmă Boyatzis. „Liderii cei mai eficienți au capacitatea de a trece de la unele la celelalte în doar câteva secunde.“

Companiile au nevoie, bineînțeles, de lideri concentrați asupra îmbunătățirii performanțelor. Însă performanțele respective sunt mai bune pe termen lung dacă liderii nu le spun pur și simplu angajaților ce au de făcut și dacă se concentrează, în schimb, asupra contextului extern: sunt motivați să îi ajute și pe alții să atingă succesul.

Sunt conștienți, de exemplu, că, dacă cineva nu are în prezent o anumită abilitate, respectiva persoană poate să lucreze în acest sens și să își dezvolte

acea abilitate. Astfel de lideri își rezervă timp pentru a-i ghida și sfătui pe angajați. Concret, asta presupune:

- capacitatea de a asculta pentru a articula o viziune autentică asupra tuturor aspectelor care să îi motiveze pe ceilalți și, totodată, să stabilească în mod clar așteptările;
- coachingul, bazat pe înțelegerea așteptărilor pe care le au oamenii de la viață, carieră și slujba actuală; luarea în considerare a sentimentelor și nevoilor oamenilor și manifestarea preocupării față de acestea;
- luarea în considerare a sfaturilor și opiniilor specialiștilor; colaborarea și luarea deciziilor în comun ori de câte ori este necesar;
- celebrarea succeselor, buna dispoziție, conștientizarea faptului că timpul rezervat distracției alături de angajați nu este un timp pierdut, ci o modalitate de a investi în capitalul emoțional.

Aceste stiluri de a conduce, folosite în tandem sau în conformitate cu situația de moment, extind orizontul de concentrare al liderului către stimulii interni, externi și către cei din jur. Lărgirea la maximum a orizontului, precum și înțelegerea mai profundă și flexibilitatea permisă răspunsurilor pot da roade. Cercetările conduse de McClelland Institute asupra acestor stiluri de conducere concluzionează că din ce în ce mai mulți lideri remarcă importanța acestora — fiecare presupune o concentrare și o aplicare unică. Cu cât mai larg este repertoriul de stiluri al unui lider, cu atât mai dinamic este climatul organizației și cu atât mai bune sunt rezultatele.[8]

Deschidere

Liderul unei companii medicale evalua un grup de peste 40 de manageri pe care îi pregătea pentru un nou job. La întrunirea în cadrul căreia fiecare avea posibilitatea de a lua cuvântul, a observat cu atenție modul în care ceilalți manageri îi urmăreau pe vorbitori. Toată lumea era captivată de unul dintre directori și îl asculta cu atenție, în timp ce, în momentul în care un altul se ridica să vorbească, ochii celor din sală se îndreptau în jos — un indiciu clar că vorbitorul nu le captase atenția.

Deschiderea emoțională, abilitatea de a percepe astfel de indicii subtile ale grupului, se aseamănă, în ceea ce privește modul de funcționare, cu o cameră video. Putem da *zoom in* pe ceea ce simte o anumită persoană sau *zoom out* pentru a lua în vizor întregul colectiv — fie el o clasă de elevi sau o echipă de lucru.

În ceea ce îi privește pe lideri, deschiderea asigură, de exemplu, înțelegerea mai adecvată sau sprijinirea unei perspective opuse. O înțelegere corectă poate însemna diferența dintre o inițiativă eșuată și o rectificare utilă din mers.[9]

Identificarea indiciilor emoționale relevante, cum ar fi tonul vocii, expresiile faciale și altele asemenea la nivel de grup, îți poate spune, de exemplu, câte dintre persoanele din grup simt frică sau furie, câte simt speranță sau emoții pozitive — ori dispreț și indiferență. Aceste indicii îți oferă o apreciere mai rapidă și mai realistă a sentimentelor grupului, comparativ cu, să spunem, situația în care îi întrebi tu cum se simt.

La locul de muncă, emoțiile colective — identificate uneori sub denumirea de „climat organizațional" — fac o diferență uriașă în ceea ce privește, de exemplu, serviciile oferite clienților, absenteismul și performanța generală a grupului.

O perspectivă mai nuanțată asupra varietății emoțiilor în cadrul unui grup — câți simt frică, speranță și celelalte emoții — îl poate ajuta pe lider să ia decizii care să transforme frica în speranță sau disprețul într-o atitudine pozitivă.

Se pare că unul dintre obstacolele aflate în calea unei viziuni de o asemenea deschidere constă în presupoziția implicită că profesionalismul presupune ignorarea emoțiilor. Unii identifică imediat această orbire emoțională în etica muncii, prin intermediul normelor de muncă occidentale, conform cărora munca este o obligație morală care necesită suprimarea atenției privitoare la relații și la propriile sentimente. În conformitate cu această viziune, atât de frecventă, atenția acordată dimensiunii umane subminează eficiența în afaceri.

Cu toate acestea, cercetarea organizațională din ultimele decenii oferă dovezi ample conform cărora această presupunere este eronată, iar

majoritatea membrilor unei echipe și a liderilor pun în joc o deschidere largă cu scopul de a acumula informațiile referitoare la starea emoțională a grupului, necesare pentru a gestiona pozitiv nevoile emoționale ale colegilor și subalternilor.

Măsura în care observăm întreaga pădure emoțională sau un singur copac determină deschiderea pe care o avem. Dacă unor oameni li se arată imagini cu o persoană care zâmbește, înconjurată de altele care se încruntă, dispozitivele de urmărire a privirii au evidențiat că majoritatea privitorilor și-au îngustat câmpul de atenție asupra feței zâmbitoare, ignorându-le pe celelalte.[10]

Se pare că există o înclinație de a ignora colectivul (cel puțin în rândurile studenților din Occident, care formează majoritatea subiecților unor astfel de studii de psihologie). În societatea asiatică, prin contrast, oamenii sunt în mod natural mai înclinați să ia în considerare tiparele generale ale grupului — deschiderea largă este adoptată cu ușurință.

Expertul în leadership Warren Bennis utilizează termenul de „observatori de primă clasă" pentru a-i desemna pe aceia care acordă fiecărei situații o atenție pătrunzătoare și au uneori o fascinație molipsitoare față de ceea ce se întâmplă în momentul prezent. Persoanele care știu să asculte sunt un exemplu de observatori de primă clasă.

Două dintre principalele mecanisme de natură mentală care influențează negativ capacitatea de observație sunt presupozițiile adoptate fără vreo judecată și regulile respectate cu rigiditate. Se impune ca acestea să fie testate și nuanțate periodic, adaptate la realitatea aflată în permanentă schimbare. Una dintre modalitățile de a realiza acest lucru constă în ceea ce Ellen Langer, psiholog la Harvard, numește „atenție ambientală": o permanentă chestionare a realității și o bună ascultare; cercetare, sondare și reflecție — acumularea viziunilor și perspectivelor celorlalți. Implicarea activă duce la formularea întrebărilor relevante, la o capacitate îmbunătățită de a învăța și la un radar mai sensibil, care ne avertizează asupra schimbărilor pe cale de a se produce.

Creierul sistemelor

Să luăm drept exemplu cazul unui director executiv identificat de un studiu asupra persoanelor aflate în posturi guvernamentale ale căror referințe le recomandă ca fiind lideri inovatori și de succes.[11]

Și-a început cariera în Marină, în cabina de transmisii a unei nave. Foarte curând a ajuns să stăpânească la perfecție sistemul radio și, conform spuselor lui, „mă pricepeam mai bine decât toți ceilalți de pe vas. Eram cel la care veneau când aveau probleme. Dar mi-am dat seama că, dacă voiam să ating succesul, trebuia să știu totul despre vas."

Astfel a început să învețe cum funcționează diversele componente ale vasului și modul în care interacționau acestea cu cabina radio. Ceva mai târziu pe parcursul carierei sale, când avansase într-un post mult mai important, de civil angajat în serviciul Marinei, a afirmat următoarele: „Așa cum am ajuns să stăpânesc la perfecție sistemul radio și apoi întreaga navă, am conștientizat faptul că acum trebuia să-mi însușesc modul de funcționare al Marinei."

Dacă unii dintre noi au un talent nativ în a înțelege sistemele, pentru mulți sau chiar pentru majoritatea liderilor — ca și pentru directorul despre care am vorbit mai sus — aceasta este o abilitate dobândită. Însă concentrarea pe sistem în absența concentrării asupra propriei persoane și a empatiei nu este suficientă pentru un lider de top. Trebuie să echilibrăm tripla concentrare, mai degrabă decât să depindem de un singur punct forte.

Să analizăm paradoxul lui Larry Summers: fără îndoială că are un IQ de geniu și inteligența sclipitoare a unui gânditor al sistemelor. El a fost, până la urmă, unul dintre cei mai tineri profesori titulari din istoria Harvardului. Însă după câțiva ani, Summers a fost concediat din funcția de conducere de la Harvard de către consiliul facultății, ai cărui membri erau exasperați de izbucnirile lui lipsite de sensibilitate — cea mai gravă fiind desconsiderarea femeilor, acestea fiind, după părerea lui, incapabile să înțeleagă știința.

Un astfel de profil pare să corespundă stilului excesiv de rațional din accepțiunea lui Simon Baron-Cohen de la Universitatea din Oxford, un stil care excelează în analiza sistemelor, însă este lipsit de latura empatiei și a sensibilității față de contextul social din care face parte.[12]

Conform studiului condus de Baron-Cohen, un număr mic — dar semnificativ — de persoane posedă această calitate în combinație cu o imposibilitate de a percepe sentimentele și gândurile celorlalți, precum și de a descifra situațiile sociale. Din acest motiv, indivizii care posedă o abilitate superioară de a înțelege sistemele, precum și abilități organizaționale, nu sunt neapărat lideri eficienți în condițiile în care le lipsește inteligența emoțională necesară.

Un CEO al unei bănci mi-a explicat la un moment dat modul în care banca respectivă a creat un sistem de avansare în carieră dedicat angajaților cu acel set de calități care le permite să evolueze în funcție (și în ceea ce privește salariul) pe baza talentului personal de analiști performanți de sisteme, mai degrabă decât avansând în diverse poziții de lider. În acest mod, banca avea posibilitatea de a păstra echipa formată din talente și de a le permite membrilor acesteia să avanseze în carieră, având totodată posibilitatea de a recruta lideri dintr-un segment diferit. Liderii astfel recrutați puteau apoi să solicite ori de câte ori era nevoie sfatul avizat al specialiștilor în sisteme.

O echipă concentrată

Într-o organizație internațională, angajările au fost făcute exclusiv pe baza abilităților tehnice, fără a se ține cont de abilitățile personale și interpersonale — printre care și capacitatea de a lucra în echipă. După cum era de așteptat, una dintre echipele de 100 de membri a avut o cădere care a cauzat zeci de fricțiuni interne și termene-limită depășite în mod constant.

„Șeful echipei nu a avut niciodată șansa de a-și lua un răgaz și de a face schimb de opinii cu ceilalți membri", mi-a spus consilierul pe probleme de leadership al cărui ajutor a fost solicitat pentru a remedia situația. „Nu avea niciun prieten cu care să discute deschis. Când i-am oferit ocazia de a reflecta, am început cu visurile, apoi cu problemele lui. Când a făcut un pas înapoi pentru a analiza situația echipei, a conștientizat că privea totul prin prisma unui punct de vedere limitat — faptul că alții îl dezamăgeau în permanență —, însă nu se gândise niciodată până atunci *de ce* se purtau oamenii în felul în care se purtau. Nu avea o viziune de perspectivă; nu reușea să vadă situația din punctul de vedere al membrilor echipei."

Liderul echipei se concentrase asupra greșelilor membrilor, asupra unor eșecuri individuale și asupra propriei indignări cauzate de faptul că toți ceilalți îi sabotau performanțele. I-a fost mai ușor să dea vina pe erorile altora.

Însă odată ce a reușit să mute accentul pe punctul de vedere al echipei legat de ceea ce nu funcționa, diagnosticul s-a schimbat. A conștientizat faptul că resentimentele dintre membrii echipei atinseseră cota maximă. Oamenii de știință care se bazau pe fundamente de natură teoretică îi discreditau pe ingineri, mai pragmatici, interesați de eficiență, care, la rândul lor, îi disprețuiau pe așa-numiții „teoreticieni cu capul în nori".

Alt gen de neînțelegeri izbucneau din motive naționaliste. Uriașa echipă se asemăna într-un fel cu o Organizație a Națiunilor Unite în miniatură, cu membri din toate statele lumii — destul de multe aflate în conflict unele cu altele —, iar acele conflicte erau cauza a numeroase tensiuni între angajați.

Conform declarațiilor oficiale ale grupului, aceste diferende nu existau (așa că „Nu putem vorbi despre asta"), însă în realitate, după cum a observat și șeful echipei, acestea trebuiau scoase la lumină și discutate. „Așa că, din acel punct, a început să pună lucrurile în ordine", mărturisește consilierul său.

Vanessa Druskat consideră că echipele performante urmează norme care cresc nivelul atenției interne colective, cum ar fi aducerea la lumină a conflictelor ascunse și aplanarea lor înainte ca acestea să explodeze.

Una dintre resursele de gestionare ale emoțiilor la nivel de echipă este următoarea: acordă-le angajaților timp și spațiu pentru a-și exprima opiniile. Conform studiului realizat de Druskat împreună cu Steven Wolff, multe dintre echipe nu procedează astfel — este norma cea mai rar întâlnită și studiată dintre toate. „Însă dacă o echipă procedează astfel", afirmă ea, „atunci efectul pozitiv este remarcabil".

„Lucram cu echipa în North Carolina, iar instrumentul pe care l-am utilizat pentru a-i ajuta pe angajați să discute probleme încărcate emoțional a fost un elefant mare de ceramică", mi-a povestit Druskat. „Au fost cu toții de acord cu regula conform căreia oricine, oricând are dreptul de a lua elefantul și de a spune «Vreau să aduc în discuție un elefant», cu alte cuvinte să aducă în discuție un aspect care îl/o deranjează. Imediat, unul dintre membrii

echipei — toți erau directori de top — a făcut acest lucru. A început să vorbească despre cât de copleșit se simțea și despre faptul că ceilalți nu își dădeau seama de acest lucru și îl asaltau cu prea multe solicitări. Le-a spus următoarele: «Trebuie să înțelegeți că sezonul acesta sunt ocupat până peste cap.» Colegii lui i-au spus că nu știuseră și că se întrebaseră de ce era atât de necooperant. Unii dintre ei o luaseră personal. După care toată lumea a luat cuvântul și au spus toți ce aveau pe suflet. În mai puțin de o oră echipa era schimbată complet."

„Pentru a valorifica inteligența colectivă a unei echipe aveți nevoie de două elemente: o prezență concentrată și sentimentul de siguranță", afirmă Steven Wolff, unul dintre directorii de la GEI Partners.[13] „Aveți nevoie de un model mental comun conform căruia acesta este un spațiu sigur — și nu unul de genul «Dacă spun ceva ce nu trebuie voi fi consemnat»." Oamenii trebuie să se simtă liberi să vorbească.

„A fi prezent", explică Wolff, „înseamnă a fi curios și conștient de ceea ce se întâmplă. Am învățat să apreciez emoțiile negative — nu neapărat că îmi plac, dar, dacă reușim să fim prezenți și să le conștientizăm, ele ne semnalează existența comorii de la capătul curcubeului. Când simțiți o emoție negativă, opriți-vă și întrebați-vă: «Ce se întâmplă?», așa încât să începeți să înțelegeți problema din spatele emoției și să faceți cunoscut echipei ceea ce simțiți. Însă aceasta necesită ca grupul să fie un spațiu sigur, astfel încât să puteți spune ceea ce simțiți."

Acest act colectiv de focalizare asupra sinelui curăță atmosfera de tensiuni emoționale. „Cercetarea noastră", adaugă Wolff, „evidențiază acest act ca fiind unul dintre indicatorii unei echipe de performanță. Astfel, se acordă timp înlesnirii exprimării și explorării sentimentelor negative ale membrilor echipei."

La fel ca în cazul indiviziilor, echipele de top excelează în ceea ce privește tripla concentrare. Pentru o echipă, concentrarea asupra ei înseși presupune intrarea pe aceeași lungime de undă cu nevoile membrilor, identificarea conflictelor și atitudinea față de stabilirea regulilor utile în acest sens — cum ar fi „aducerea în discuție a elefantului". Unele echipe rezervă timp pentru „înregistrarea" zilnică înainte de a începe o ședință, când fiecare participant este întrebat cum se simte.

Empatia unei echipe nu are de-a face doar cu diferendele dintre membri, ci și cu înțelegerea viziunii și a sentimentelor altor persoane și grupuri cu care interacționează echipa — empatie la nivel de grupuri.

Cele mai bune echipe știu să citească în mod eficient dinamica organizației; Druskat și Wolff consideră că acest tip de concentrare asupra sistemului se află în legătură directă cu performanțele echipei.

Concentrarea echipei poate presupune atât identificarea persoanelor din întreaga organizație care au nevoie de ajutor, cât și a surselor care să ofere instrumentele și atenția necesare echipelor pentru a-și îndeplini obiectivele. Mai poate presupune luarea la cunoștință a problemelor celor care ar putea influența funcționarea echipei sau cercetarea compatibilității dintre viziunea echipei și strategia și obiectivele generale ale organizației.

În plus, echipele de top își analizează constant modalitatea de a funcționa ca grup și realizează schimbările necesare. Acest exercițiu de concentrare a grupului asupra lui însuși generează un feedback direct din interior, care, după cum afirmă Druskat, „îmbunătățește vizibil eficiența la nivel de grup, în special la început".

De asemenea, apare o atmosferă pozitivă; distracția este un semn al faptului că participanții se află pe aceeași lungime de undă. Tim Brown, CEO la IDEO, o firmă de consultanță în domeniul invențiilor, numește distracția „o joacă serioasă". El consideră că „joaca înseamnă încredere, o zonă în care oamenii au posibilitatea de a risca. Doar riscând ajungem la ideile noi și valoroase."

Note:

1 Un alt motiv pentru care dezbaterea continuă este următorul: modelele de competență sunt informații proprii tipice, garantate de o organizație în scopul câștigării unor avantaje în fața concurenței, astfel că în general nu sunt făcute publice și cu atât mai puțin publicate în reviste de specialitate — și atâția cercetători în psihologie ignoră dovezile (deși multe modele au fost publicate în reviste de specialitate). Între timp, alți psihologi — în mare parte specialiști în sfera industrială sau organizațională — continuă să creeze modele de competență care vor fi folosite la scară largă în organizațiile globale. Acest fapt atrage atenția asupra fisurii existente între teoreticieni și practicieni, o falie care se extinde dincolo de această dezbatere.

2 Gerald Mount, „The Role of Emotional Intelligence in Developing International Business Capability: EI Provides Traction", în Vanessa Druskat *et al.*, editori, *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work,* Lawrence Erlbaum, Mahwah, 2005. Există foarte puține studii ca acesta, care să analizeze modelele de competență, parțial din cauza faptului că modelele sunt adeseori patentate.

3 Aceasta se bazează pe un grup de 404 lideri în cazul cărora existau date referitoare la competențele asociate cu inteligența emoțională, stilul de leadership și climatul organizațional, parametri analizați de Yvonne Sell de la Hay Group London.

4 Evident, acești lideri s-au bazat exclusiv pe o gamă restrânsă de stiluri de conducere — stabilirea tipică a modelului și comanda și controlul. Stilurile de leadership presupun competențe fundamentale specifice leadershipului bazat pe inteligența emoțională; stilul determină mediul, iar mediul are o influență de aproximativ 30% asupra performanței în afaceri, conform datelor analizate de Hay Group.

5 Alastair Robertson și Cathy Wail, „The Leader Within", *Outlook*, nr. 2, 1999, pp. 19-23.

6 După cum a afirmat Cary Cherniss de la Rutgers Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, care a analizat o multitudine de modele de competență.

7 Vanessa Druskat, Steven Wolff și colegul lor, Dr. Joan Manuel Batista-Foguet, de la ESADE Business School din Barcelona, au utilizat această metodă. Vanessa Druskat, Joan M. Batista-Foguet și Steven Wolff, „The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms“, eseu prezentat la Annual Academy of Management Conference, San Antonio, Texas, în august 2011.

8 Parametri: stilul unui lider influențează climatul în proporție de 50-70%. Climatul, la rândul său, influențează în proporție de 30% performanța în afaceri, datorită liderului respectiv. Cu cât mai competent este liderul în ceea ce privește inteligența emoțională, cu atât mai diversificat va fi repertoriul său de stiluri. (Problema: mai puțin de 10% dintre lideri sunt atât de eficienți. Majoritatea dețin un singur stil predominant. Utilizarea a trei sau mai multe stiluri este rar întâlnită.) În cazul liderilor cu o bună concentrare asupra propriului sine, angajații au evaluat climatul la serviciu ca fiind pozitiv în 92% din timp, însă în ceea ce îi privește pe liderii din categoria opusă, climatul a fost evaluat pozitiv în proporție de doar 22%.

9 Jeffrey Sanchez-Burks și Quy Nguyen Huy, „Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions“, *Organization Science*, 20, nr. 1, 2009, pp. 22-34.

10 T. Masuda *et al.*, „Placing the Face in Context: Cultural Differences in the Perception of Facial Emotion“, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 94, 2008, pp. 365-381.

11 Partnership for Public Service, „Critical Skills and Mission Critical Occupations, Leadership, Innovation“, raport de cercetare din 2011, http://ourpublicservice.org/OPS/publications/viewcontentdetails.php?id=158.

12 Simon Baron-Cohen, *The Essential Difference: Men, Women, and the Extreme Male Brain,* Allen Lane, Londra, 2003.

13 Vezi Vanessa Urch Druskat și Steven B. Wolff, „Building the Emotional Intelligence of Groups“, *Harvard Business Review*, martie 2001, p. 80

PARTEA A VII-A

VIZIUNE DE ANSAMBLU

CAPITOLUL 21

Lideri pentru un viitor mai stabil

RĂPOSATUL MEU UNCHI, Alvin Weinberg, a lucrat în domeniul fizicii nucleare și, nu de puține ori, s-a identificat cu ideea de conștiință pentru acest segment. După 25 de ani de muncă, pe când ajunsese director al Oak Ridge National Laboratory, a fost concediat pe motiv că aducea în discuție probleme ca pericolele sistemului de securitate al reactorului și reziduurile nucleare. Mai mult, el s-a opus proiectului de a alimenta reactorul cu un anume tip de combustibil, cunoscut ca materie primă pentru fabricarea armamentului.[1] La un timp după aceea, în calitate de fondator al Institute for Energy Analysis, el a pus bazele uneia dintre primele unități R&D la nivel național, având ca obiectiv producerea de energie alternativă — a fost unul dintre primii oameni de știință care au deschis ochii populației cu privire la pericolul reprezentat de creșterea volumului de CO_2 din atmosferă și de încălzirea globală.

Alvin mi-a vorbit odată despre reținerile sale privitoare la companiile particulare care controlează centrale nucleare; el se temea că obiectivul de a face bani ar putea prejudicia sistemul măsurilor de securitate — cum avea să se întâmple mai târziu în Japonia, odată cu dezastrul de la Fukushima.[2]

El se temea în special de faptul că industria producătoare de energie nucleară nu a reușit până acum să soluționeze problema reziduurilor nucleare. Principala lui preocupare a fost găsirea unei soluții viabile pe toată perioada în care deșeurile ar fi radioactive — o instituție care să aibă menirea de a supraveghea în permanență silozurile și de a le asigura oamenilor siguranța secole ori chiar milenii la rând.[3]

Astfel de decizii pe termen lung dau naștere unor întrebări de genul: „Cât va conta ceea ce facem azi peste 100 sau peste 500 de ani? Cum îi va afecta pe nepoții ori pe nepoții nepoților noștri?“

La o scară temporală atât de mare, efectele acțiunilor noastre de azi pot părea doar niște ecouri distante, la fel ca faptele predecesorilor noștri. Ceea ce ar putea avea un oarecare impact sunt normele pe care le instituim, principiile funcționale care vor dăinui multă vreme după ce creatorii lor se vor fi stins.

Există institute de cercetare, precum și grupuri corporatiste și guvernamentale care analizează cu toată seriozitatea viitoare posibilități de dezvoltare. Să ne uităm pe un plan întocmit de US National Intelligence Council și pe ce prefigurează ei pentru anul 2025[4]:

- Impactul ecologic al activității omului se va traduce în diminuarea considerabilă a resurselor naturale, solul cultivabil, de pildă.
- Cererea economică în creștere pentru energie, alimente și apă va da peste cap raportul de resurse disponibile în momentul de față — previziuni de raționalizare a apei potabile.
- Aceste direcții de dezvoltare vor aduce schimbări majore și radicale în viețile noastre, în sistemele noastre economice și politice.

Când au văzut acest raport, oficialii guvernamentali au minimalizat importanța concluziilor expuse. Nu există niciun organ, fie el agenție, birou ori funcție guvernamentală, care să-și concentreze atenția asupra unor acțiuni pe termen lung. De regulă, politicienii gândesc pe termen scurt — de ce au nevoie pentru a fi realeși, în special —, fără a gândi măsuri ce ar trebui întreprinse în prezent pentru protejarea generațiilor ce vor veni. Pentru mare parte din ei este mai importantă funcția pe care o dețin decât populația globului și sărăcia.

Însă nu vorbim doar despre politicieni — mai toți alegem soluțiile la îndemână. Experții în psihologia cognitivă au descoperit că există o tendință de a lua decizii de moment — cum ar fi „Acum o să savurez o tartă cu înghețată, dieta poate să mai aștepte“.

Asta ține tot de visurile pe care le nutrim. „Atacăm prezentul, ceea ce ne trebuie pe moment pentru a reuși“, spune Elke Weber, om de știință la Columbia University. „Însă asta dăunează visurilor noastre pe termen lung, întrucât acestea nu se bucură de aceeași prioritate la nivel mental. Gândurile de viitor devin un lux, așteptând la ușă până ce problemele cotidiene își găsesc rezolvare.“

În 2003, primarul New Yorkului, Michael Bloomberg, a dat un decret prin care interzicea fumatul în baruri. Decizia lui a fost primită cu dezaprobare — deținătorii de localuri s-au plâns că vor falimenta; fumătorii au fost revoltați. Bloomberg a spus: „Poate că acum vi se pare ceva deplasat, însă peste 20 de ani îmi veți mulțumi.“

De cât timp este nevoie pentru ca reacția publicului să devină una pozitivă? Elke Weber a analizat, printre altele, efectele deciziei lui Bloomberg de a interzice fumatul în locurile publice: „Am întreprins studii de caz pentru a descoperi de cât timp este nevoie pentru ca o schimbare, primită inițial cu dezaprobare, să fie pe deplin acceptată de public. Analiza ne spune că media este de la șase la nouă luni.“

Interzicerea fumatului? „După o vreme, până și fumătorii au salutat ideea“, mai spune Weber. „Treptat a început să le facă plăcere să socializeze cu alți fumători afară, în aer liber. Și toată lumea a fost bucuroasă că în baruri nu mai plutea o perdea de fum.“

Un alt studiu de caz: administrația locală din British Columbia a impus o taxă pe emisiile de dioxid de carbon. O idee necostisitoare, s-ar putea spune: sumele colectate erau ulterior distribuite cetățenilor din regiune. La început, nemulțumiții au fost numeroși. După o perioadă, însă, oamenilor a început să le placă să-și încaseze cecurile. La 15 luni, taxa din British Columbia era deja cunoscută pe scară largă.[5]

„Calitatea vieții noastre se află în mâna politicienilor“, declară Weber. „Aceștia trebuie să știe că oamenii le vor fi recunoscători mai târziu pentru o decizie mai grea luată acum. Este ca și cum ai avea în grijă un adolescent — uneori revoltat pe termen scurt, însă recunoscător pe termen lung.“

Un nou concept sistematizat

La puțină vreme după producerea devastatorului uragan Sandy, în New York, am stat de vorbă cu Jonathan F.P. Rose, unul dintre fondatorii mișcării de planificare ecologică, care lucra pe atunci la o carte ce analiza orașele ca sisteme independente.[6] „Dezbatem cu toată seriozitatea problema schimbării climei la nivel global și a efectelor sale dezastruoase", a spus Rose. „Cea mai afectată parte a orașului a fost zona Wall Street. Nu prea mai găsești pe nimeni care să nege efectele schimbării globale a climei pe acolo. Pentru mentalitatea de pe Wall Street, un trimestru înseamnă o perioadă mare. Uraganul Sandy i-a făcut însă să-și pună unele întrebări pe o perioadă mult mai mare de timp. Chiar dacă vom reuși să reducem emisiile de noxe astăzi, va fi nevoie de cel puțin 300 de ani pentru ca starea generală a climei să se modifice, poate chiar mai mult. Nevoile noastre curente sunt prost percepute, iar resursele viitoare mult supraevaluate. Bine măcar că începem să vedem efectele negative ale dezvoltării industriei de toate felurile. Ceea ce ne mai poate salva acum este o bună conducere. Liderii noștri trebuie să adopte o perspectivă pe termen lung, iar aceasta vine doar odată cu gândirea sistematizată."

Să luăm, de pildă, domeniul afacerilor. Reinventarea sistemelor de afaceri pe termen lung ar putea însemna adoptarea unui sistem unic de valori, valabil pentru toți operatorii, de la deținătorii de acțiuni la angajații și clienții din comunitatea unde o companie își desfășoară activitatea. Unii numesc asta „capitalism lucid", întrucât performanța unei companii urmărește bunăstarea tuturor, nu doar depășirea cotelor trimestriale în beneficiul acționarilor. (Există studii potrivit cărora companii ca Whole Foods și Zappos, care au abordat această perspectivă, dau randament considerabil mai bun decât concurența orientată strict către profit.[7])

Dacă un lider caută să pună în practică asemenea valori, el trebuie să manifeste o perspectivă sinceră, autentică. Alternativa poate fi recunoscută în declarațiile pompoase ale directorilor de companii, dezmințite de acțiunile corporației din care fac parte (ori de cele proprii).

Până și liderii marilor pioni din lumea corporatistă pot scăpa din vedere anumite amănunte pe termen lung dacă viziunea lor este una superficială. Pentru a te remarca în calitate de lider trebuie să-ți lărgești perspectivele, să vezi cu câteva decenii înainte în viitor și să capeți un anumit rafinament în

ceea ce privește gândirea sistematizată. La fel, trebuie să-ți revizuiești prioritățile pentru a regândi sistemul în sine.

Asta mă duce cu gândul la Paul Polman, CEO la Unilever, care m-a surprins pe vremea când participam amândoi la o conferință, cu ocazia Forumului Economic Mondial de la Davos, din Elveția. El a profitat de oportunitate pentru a anunța că Unilever și-a propus să reducă la jumătate efectele negative provocate de companie asupra mediului până în 2020 (asta se întâmpla în 2010, ceea ce înseamnă că aveau la dispoziție un deceniu pentru a-și realiza obiectivul). Ceva demn de laudă, însă și oarecum nerealist: nu puține erau companiile vinovate de poluarea mediului care anunțau asemenea măsuri și obiective.[8]

Ceea ce a spus în continuare a fost de fapt lucrul care m-a șocat: Unilever și-a propus să procure tot ce înseamnă materie primă alimentară de la micii fermieri, urmărind să pună în legătură la nivel global până la jumătate de milion de mici agricultori.[9] Fermierii respectivi cultivau în principal ceai, însă inițiativa de cooptare a acestora avea ca obiectiv și producția de cacao, ulei de palmier, vanilie, nucă de cocos și diverse legume și fructe. Fermele se găseau în Africa, Asia de Est, America Latină, ba chiar și în Indonezia, China și India.

Unilever își propune nu doar să creeze un lanț funcțional între acești mici fermieri, ci și să colaboreze cu grupuri precum Rainforest Alliance (Uniunea Pădurilor Ecuatoriale) pentru a dezvolta acest proiect și a deveni o sursă stabilă de materie primă pe piața mondială.[10]

Pentru Unilever, această diversificare a furnizorilor de materie primă mai reduce din riscurile existente în lumea turbulentă din prezent, unde se conturează din ce în ce mai proeminent problema calității hranei. Pentru micii întreprinzători acest lucru înseamnă infinit mai multă stabilitate și siguranță pe termen lung.

Această regândire a sistemului de aprovizionare, a mai spus Polman, ar atrage cu sine o gamă largă de beneficii, de la încurajarea și susținerea micilor fermieri până la îmbunătățirea serviciilor din învățământ și sănătate. Banca Mondială sugerează că încurajarea micilor întreprinzători este cel mai

eficient mijloc de a stimula dezvoltarea economică și de a reduce rata sărăciei în zona rurală.[11]

„Într-o piață în curs de dezvoltare, trei din patru persoane cu un venit redus depind direct sau indirect de agricultură pentru satisfacerea nevoilor minime“, spune Cherie Ten, coordonatoarea proiectului susținut de Unilever pentru încurajarea micilor fermieri. În jur de 85% din numărul de ferme la nivel global aparțin clasei mijlocii, „ceea ce înseamnă oportunități considerabile de dezvoltare“, mai afirmă ea.

Dacă tratăm companiile drept nimic altceva decât o mașinărie de făcut bani, nu vedem nici rețeaua de legături pe care acestea le dezvoltă pentru oamenii care lucrează acolo, comunitățile în care operează, clienții și societatea la modul general. Liderii cu viziune largă le acordă acestor relații atenția cuvenită.

Deși banii sunt importanți, desigur, liderii care adoptă o astfel de abordare sunt atenți la *modul în care* se fac banii, ceea ce-i face să ia deciziile după un alt algoritm. Rațiunea lor nu se reduce la simple calcule ale cotei de profit/pierderi — ea trece dincolo de limbajul economic. Scopul este găsirea unui echilibru între realitatea financiară și binele comun.[12]

Pe aceeași linie, o decizie corectă are la bază nu doar nevoile curente, ci și pe acelea ale unui număr mai mare de oameni — inclusiv generațiile viitoare. Iar un astfel de lider devine un model pentru ceilalți: el propune un obiectiv care urmărește binele comun și care oferă sens și cursivitate muncii fiecăruia, angajându-i pe oameni afectiv și determinându-i să îmbrățișeze valori pozitive, cum ar fi satisfacția pentru propria muncă, ceea ce-i motivează și le dă tărie să-și facă treaba cât mai conștiincios cu putință.

Concentrarea asupra nevoilor de natură socială poate da ea însăși naștere inovației dacă este dublată de atenția către un orizont mai larg al necesităților dintr-o comunitate. Managerii din divizia indiană a unei companii vânzătoare de bunuri de larg consum au sesizat o problemă în rândul locuitorilor dintr-o comunitate mică, și anume faptul că aceștia plecau de la bărbier tăiați și cu urme de sânge pe față, așa că au găsit o cale să producă briciuri la un preț pe care să și-l permită oricine.[13]

Proiecte ca acesta dau naștere unei atmosfere plăcute la locul de muncă, unde eforturile tale capătă sens și începi să-ți dorești să pui cât mai multă pasiune în tot ceea ce faci. În ceea ce privește echipele ca aceea care a găsit soluția producerii unui brici mai ieftin, există șanse bune ca munca lor să fie catalogată drept o „treabă bună“: unde se pune suflet, progresul devine vizibil, iar efortul depus capătă sens.

Liderii cu viziune de ansamblu

Să ne gândim puțin ce s-a întâmplat ani de-a rândul la Ben & Jerry's Ice Cream. Secretul uneia dintre cele mai apreciate arome de înghețată, Chocolate Fudge Brownie, este mărunțirea prăjituricii în cornet. Ben & Jerry's se aprovizionează cu asemenea minunății de prăjituri de la Greyston Bakery, undeva într-un cartier defavorizat din Bronx. Aici au găsit un sprijin persoane care aveau nevoie disperată de un loc de muncă, inclusiv părinți fără cămin pentru familiile lor, care acum locuiesc în locuințele sociale din apropiere. Mottoul micii brutării: „Nu angajăm oameni care să coacă prăjiturele. Coacem prăjiturele ca să angajăm oameni.“

O atitudine ca aceasta stă mărturie pentru acel gen de gândire aerisită de care este nevoie pentru soluționarea celor mai întortocheate dileme. Există însă și un ingredient ascuns care se găsește în fiecare soluție: potențarea atenției și a capacității de înțelegere — în noi, în ceilalți, în comunitatea și în societatea din care facem parte.

Este bine cunoscut faptul că liderii îi influențează sau îndrumă pe oameni către atingerea unui obiectiv comun. Fie că vorbim de familie, de social media ori de organizație sau societate ca întreg, fiecare dintre noi este un lider, sub o formă sau alta.

Liderul bun, dar nu strălucitor, acționează după regulile unui sistem, urmărind beneficiile unui singur grup, executând o comandă de sus, tratând subiectele zilei. La polul celălalt, liderul remarcabil definește sarcina în sine, acționează pe mai multe fronturi și abordează cele mai dificile probleme. Liderii de excepție nu se mulțumesc să acționeze în baza unui sistem și atât, ci întrevăd posibilități de dezvoltare și fac tot posibilul pentru a deveni mai buni, pentru ca pe de urma muncii lor să beneficieze un număr cât mai larg de oameni.

Mai există și acele suflete aparte care duc competența la rang de înțelepciune și ajung să acționeze pentru societatea în sine, nu pentru un grup restrâns de oameni. Sunt persoane care au darul de a gândi liber, de a gândi departe. Viziunea lor se înglobează în aceea mai largă, a umanității în general, nu a unui grup singular; ei îi privesc pe ceilalți ca pe „Noi", nu ca pe „Noi și Ei". Și sunt aceia care lasă o moștenire pentru generațiile ce au să vină — ei sunt liderii despre care se va vorbi după secole în șir. Sunt nume ca Jefferson și Lincoln, Gandhi și Mandela, Buddha și Isus.

Una dintre cele mai sensibile probleme din ziua de azi este paradoxul epocii dezvoltării tehnologice: sistemele concepute de oameni afectează sistemele naturale care întrețin viața și care, potrivit cercetătorilor, se îndreaptă încet-încet către un colaps iminent. Găsirea de soluții presupune o gândire specifică Antropocenului, înțelegerea acelor puncte care stau la baza dinamicii acestor sisteme și stabilirea unui nou curs pentru un viitor mai bun. Există mai multe niveluri de complexitate a problemelor cu care se confruntă liderii de astăzi, iar orice situație întortocheată naște alte și alte provocări.

De pildă, dacă vorbim despre impactul stilului nostru de viață asupra sănătății celor din jur și asupra mediului, ajungem la concluzia că bogații sunt aceia care creează condiții mizere pentru săraci. Este de datoria noastră să demontăm și să reinventăm sistemele economice, să punem în balanță adevăratele nevoi umane, nu doar creșterea economică.

Cel mai bun exemplu: prăpastia dintre cei bogați și puternici și sărmanii de prin toate părțile globului. Este aproape un dat că puterea le aparține celor avuți, ceea ce îi poate face uneori orbi la nevoile defavorizaților și indiferenți la suferințele acestora. Ei bine, cine mai poate spune că puterea este ceva bun?

„O civilizație ar trebui judecată nu după cum îi tratează pe aceia care sunt cel mai aproape de putere, ci după cum îi tratează pe aceia care se află cel mai departe de putere — fie că privim lucrurile sub raportul rasei, al religiei, sexului, situației financiare ori al clasei sociale — totul sub incidența timpului", afirmă Larry Brilliant. „O civilizație aleasă ar trebui să aibă pentru aceștia iubire și compasiune."

În vreme ce o economie solidă oferă oportunități și beneficii incontestabile, nu trebuie scăpate din vedere aspecte mai puțin fericite, ca „bolile civilizației“, comparabile cu diabetul și hipertensiunea, accentuate de rigorile și preocupările de zi cu zi, care fac posibile asemenea stiluri de viață (neuitând, desigur, de acea minune a sistemului economic de astăzi, produsele fast-food). Această problemă se intensifică pe măsură ce serviciile medicale din toată lumea nu le sunt accesibile nici tuturor, nici la același standard.

Mai există și eternele probleme legate de discriminarea din sistemul educațional și de șansa de a urma o școală de prestigiu; există state și culturi care favorizează un anumit segment social în detrimentul altora; națiuni care se transformă în sisteme totalitariste.

Probleme de o asemenea complexitate și gravitate necesită o abordare orientată către soluții, care să facă apel la conștiința noastră, la atitudinea, la sensibilitatea și la compasiunea noastră, toate având la bază o subtilă înțelegere a sistemelor care guvernează societatea în care trăim.

Pentru a îndrăzni să sperăm în soluționarea unor astfel de situații de criză trebuie să avem lideri care fie capabili să aibă în vizor mai multe sisteme concomitent: geopolitic, economic și ecologic, pentru a numi doar câteva. Dar, din nefericire pentru umanitate, mult prea mulți dintre liderii de astăzi sunt absorbiți de problemele cotidiene și pierd din vedere adevăratele provocări pe termen lung, cu care ne confruntăm ca specie.[14]

Peter Senge, profesor la MIT Sloan School of Management, a creat conceptul de „organizație bazată pe învățare“, într-o încercare de a introduce în lumea corporatistă ideea de înțelegere a sistemelor.[15] „Pentru înțelegerea sistemelor este esențial orizontul temporal“, declară Senge. „Dacă acesta este unul prea scurt, vei ajunge să ignori cele mai importante curbe de feedback și vei căuta doar soluții de moment, total ineficiente pe termen mai lung. Însă dacă orizontul despre care vorbim este unul mai vast, vei avea șansa de a înțelege mai bine cum funcționează sistemele esențiale.“

„Cu cât mai larg este orizontul tău“, adaugă Senge, „cu atât mai adânc vei pătrunde rețeaua care stă la baza sistemului“.

Dar „transformarea sistemelor la scară largă este un lucru extrem de dificil", spunea Rebecca Henderson, cu ocazia unei conferințe susținute la MIT despre sisteme la nivel global. Henderson ține cursuri de etică și ecologie la Harvard Business School și consideră că găsirea de soluții este strâns legată de noțiunea de sistem. De pildă, reciclarea, susține ea, reprezintă „schimbarea la nivel de cost", pe când abandonarea ideii de combustibili fosili ar însemna o schimbare majoră de direcție (sistem).

Henderson, care ține un curs foarte popular despre „capitalismul reinventării" la Harvard Business School, salută ideea de a taxa tot ce înseamnă emisii de CO_2. Astfel, piețele mondiale ar favoriza orice demers menit să reducă aceste emisii.

La aceeași conferință despre sistemele globale la care a vorbit Henderson a luat cuvântul și Dalai Lama: „Trebuie să îi determinăm pe cei cu putere de decizie să fie mai atenți la problemele care amenință umanitatea pe termen lung", cum ar fi criza ecologică și neconcordanța distribuirii remunerației pentru munca efectuată, „nu să privească lucrurile doar la nivel național".

„Avem capacitatea de a gândi cu câteva secole înainte", a mai spus Dalai Lama. „Începe o treabă chiar dacă știi că nu va fi gata în timpul vieții tale. Această generație are o responsabilitate: aceea de a remodela lumea. Dacă facem cu toții un efort susținut, poate că vom reuși. Chiar dacă în momentul de față soluția pare de neconceput, nu vă lăsați pradă deznădejdii. Abordați o atitudine pozitivă, cu entuziasm și voioșie, cu o mină optimistă."

Să zicem că tripla concentrare ne poate ajuta să atingem succesul, însă finalitatea care este? Trebuie să ne punem întrebarea: ce anume urmărim să obținem făcând apel la talentele proprii ale fiecăruia? Dacă scopul nostru ține strict de interesele personale — beneficii egoiste, recompense imediate, orice pentru micul grup din care facem parte —, atunci, pe termen lung, suntem sortiți pieirii ca specie.

Punctul către care trebuie să ne îndreptăm atenția este mecanismul după care funcționează sistemele globale; mai multă considerație pentru nevoile celorlalți, mai ales ale celor defavorizați; o mai bună scrutare a orizontului temporal. Indiferent cu ce ne-am ocupa, ori ce decizii am lua, Dalai Lama ne sfătuiește să căutăm răspunsul la întrebările de mai jos:

Este ceva doar pentru sufletul meu ori și pentru ceilalți?

Pentru câțiva sau pentru cei mulți?

Pentru acum sau pentru mai târziu?

Note:

1 Alvin Weinberg a susținut ideea reactoarelor nucleare pe bază de toriu, asta pentru că nu pot provoca accidente dezastruoase precum cel de la Fukushima; combustibilul folosit pentru alimentarea lor are o durată de viață de două ori lungă decât a uraniului și, spre deosebire de acesta, nu poate fi folosit la crearea de arme nucleare. Există o mișcare care încurajează revenirea la reactoarele pe bază de toriu și renunțarea la acelea care folosesc uraniu. Vezi http:/www.the-weinberg-foundation.org/.

2 Nu știu dacă Alvin a exprimat vreodată în fața publicului acea perspectivă. În ceea ce mă privește, sunt adeptul unui sistem care să satisfacă nevoile noastre în materie de energie pe bază de orice altceva decât elemente radioactive, cărbune ori petrol.

3 Alvin Weinberg, „Social Institutions and Nuclear Energy“, *Science*, 7 iulie 1972, p. 33.

4 National Intelligence Council, „Global Trends 2025: A Transformed World“, noiembrie 2008.

5 Ambele ar fi putut fi analizate ca studii de caz (însă nu s-a întâmplat asta) în Ronald Heifetz și Marty Linksy, *Leadership on the Line*, Harvard Business Review Press, Boston, 2002. Teoria lui Heifetz despre conducerea cameleonică lansează un apel în rândul liderilor de pretutindeni, îndemnându-i să-și asume riscul de a nu menaja publicul, dacă asta este pentru binele general, și sugerează anumite metode mai subtile pentru combaterea împotrivirii naturale a ascultătorului.

6 Jonathan Rose, *The Well-Tempered City*, programată pentru a fi publicată în 2014.

7 Jim Collins susține o teorie similară în lucrarea sa *Excelența în afaceri* (ediția a IV-a, Curtea Veche Publishing, 2012). Ceea ce Jim numește „lideri de nivelul cinci“ sunt acei lideri care îndrăznesc să vadă în perspectivă, creând condițiile unei schimbări substanțiale. Ei urmăresc

prosperitatea pe o perioadă de câteva decenii, nu caută doar cifrele trimestriale; ei cooptează cât mai mulți colaboratori — nu doar pe acționari —, punând bazele unei echipe eficiente, conduse de loialitate și demnitate. Ei sunt modele de dedicare, venind cu o viziune cât mai cuprinzătoare și cu echivalentul de concentrare și determinare, rămânând modești, în același timp. Asemenea lideri, mai spune Collins, sunt aceia care conduc companii de top.

8 Potrivit unui chestionar Accenture care a vizat 750 de subiecți, toți directori de companii din toată lumea, mai bine de 90% dintre aceștia fac din sustenabilitate un obiectiv de atins. Vezi http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-un-global-compact-reports.aspx.

9 Unilever nu cumpără direct de la fermieri, ci prin intermediul furnizorilor, și își va extinde rețeaua de furnizori tocmai pentru a-i coopta și pe micii fermieri care dețin lanțuri de ferme.

10 Chiar dacă acest lucru ar aduce un profit mai mare, rezultatele ar fluctua foarte mult, de la recoltă la recoltă, de la an la an.

11 Banca Mondială, „The Future of Small Farms: Synthesis Report", World Development Report 2008, http://wdronline.worldbank.org/worldbank/a/nonwdrdetail/87.

12 John Mackey, co-CEO la Whole Foods Market, a fost susținătorul principal al acestei perspective, pe care o vede ca parte a „capitalismului lucid". De pildă, Mickey are un salariu de numai 14 ori mai mare decât acela pe care îl câștigă cel mai prost plătit muncitori de la Whole Foods; peștele care se vinde acolo este sortat cu mare grijă pentru a nu influența negativ biodiversitatea oceanică — pentru a numi doar unul dintre principiile funcționale de acolo. Vezi John Mackey și Raj Sisodia, *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, Boston, 2013. Vezi și Rosabeth Moss Kanter, „How Great Companies Think Differently", *Harvard Business Review*, noiembrie 2011, pp. 66-78.

13 Lama în valoare de cinci rupii nu este cea mai ieftină din India, însă este accesibilă celor mai mulți locuitori ai țării. Ellen Byron, „Gillette's Latest Innovation in Razors: The 11-Cent Blade", *Wall Street Journal*, 1 octombrie 2010.

14 Potrivit regretatului consultant pe piața locurilor de muncă, Elliott Jacques, calitatea unui job ține de orizontul temporal al fiecăruia. Slujbe precum aceea de casier ori de polițist, mai spune el, încurajează planificarea pe o perioadă de la una la trei luni; conducătorii de echipă și micii întreprinzători manifestă tendința de a gândi în perspectivă, de la șase luni la un an. Directorii de companii mici și directorii de departamente din cadrul marilor companii gândesc zece ani în perspectivă. Și directorii generali ai marilor giganți din lumea corporatistă gândesc cu câteva decenii în perspectivă. Vezi Art Kleiner, „Elliott Jacques Levels with You“, *Strategy + Business*, trimestrul întâi, 2001.

15 Cea mai cunoscută carte a lui Peter Senge este *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Business, New York, 1990.

SURSE SUPLIMENTARE

Daniel Goleman

Pentru informații suplimentare: www.DanielGoleman.info.
Pentru a intra în legătură cu Daniel Goleman: Contact@danielgoleman.info.

Organizații

Daniel Goleman este copreședinte al Collaborative for Research on Emotional Intelligence in Organizations, din cadrul Rutgers University, care se ocupă cu studii academice și de practică organizațională: www.creio.org.

De asemenea, este cofondator și membru al Mind and Life Institute, care a organizat conferințe-dialog între Dalai Lama și oameni de știință, iar acum susține o serie de inițiative printre care și cercetări având ca obiect diversele metode contemplative: www.mindandlife.org.

Daniel Goleman este cofondator al Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning, în prezent la University of Illinois, Chicago, entitate care a pus bazele metodologiei pentru instruirea socială/emoțională a copiilor din școli și care susține periodic studii care analizează programele educaționale: www.casel.org.

Informații despre atenția activă

The Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society, fondat de către Jon Kabat-Zinn, în cadrul University of Massachusetts Medical Center, a reprezentat forța motrice pentru programele, de acum larg răspândite, de reducere a stresului în domeniul sănătății, precum și în domenii ca sistemul penitenciar și terapie: www.umassmed.edu/cfm.

Atenția activă în educație; sisteme și condiții de mediu: acestea sunt programe sub egida Garrison Institute: www.garrisoninstitute.org.

Systems and Sustainability a devenit un program afiliat la Peter Senge´s Society for Organizational Learning: www.solonline.org.

Transparența ecologică în cadrul perspectivei bazate pe conceptul de sistem și privită prin lupa analizei unui ciclu de viață a pus bazele câtorva direcții de dezvoltare la New Earth Foundation, printre care Earthster, o platformă dedicată transparenței business-to-business în lanțurile de aprovizionare; apoi *Handprinter*, o metodă constructivă de a monitoriza impactul acțiunilor noastre asupra mediului; și Social Hotspots, cu rol în identificarea de probleme precum inegalitatea socială ori condiții rele de muncă pentru angajații din lanțurile de aprovizionare: www.newearth.info.

Leadershipul bazat pe atenția activă reprezintă nucleul muncii lui Chad-Meng Tan cu cei de la Google: Search Inside Yourself Leadership Institute. www.siyli.org.

Cărți și materiale audio recomandate

Teresa Amabile și Steven Kramer, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011.

Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy*, NY Three Rivers Press, New York, 2002.

Tara Bennett-Goleman, *Mind Whispering: A New Map to Freedom from Self-Defeating Emotional Habits*, HarperOne, San Francisco, 2013.

Mirabai Bush, *Mindfulness at Work I* (casetă audio), MA: MoreThanSound Productions, Northampton, 2013.

Thomas H. Davenport și John C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business Review Press, Boston, 2002.

Richard J. Davidson și Sharon Begley, *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them*, Plume, New York, 2012.

Jean Decety și William Ickes (editori), *The Social Neuroscience of Empathy*, MA: The MIT Press, Cambridge, 2011.

K. Anders Ericsson (ed.*), The Road to Excellence: The Acquisition of Expert-Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 1996.

Eugene T. Gendlin, *Focusing*, Bantam Books, New York, 1982.

Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, NJ: Jossey-Bass, Hoboken, 2004.

Daniel Goleman, *Ecological Intelligence*, Random House, New York, 2009.
Daniel Goleman, *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*, MA: MoreThanSound Productions, Northampton, 2012.
Daniel Goleman, *Relax* (casetă audio), MA: MoreThanSound Productions, Northampton, 2012.
Daniel Goleman, *Social Intelligence*, Bantam Books, New York, 2006.
Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are*, Hyperion, New York, 2005.
Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2013.
Linda Lantieri, *Building Emotional Intelligence: Techniques to Cultivate Inner Strength in Children*, CO: Sounds True, Boulder, 2008.
Michael Posner și Mary Rothbart, *Educating the Human Brain*, American Psychological Association, Washington, D.C., 2006.
Daniel J. Siegel, *The Mindful Brain: Reflection and Attunement in the Cultivation of Well-Being*, W.W. Norton & Company, New York, 2007.
John D. Sterman, *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a-Complex World*, McGraw-Hill, New York, 2000.
Chade-Meng Tan, *Search Inside Yourself. The Unexpected Path to Achieving-Success, Happiness (and World Peace)*, HarperOne, San Francisco, 2012.